Le Groupe AXA en 2002

Vivre Confiant

Ce rapport annuel est imprimé
sur un couché moderne sans bois,
2 faces, réalisé à 50 % en fibres
recyclées et désencrées à 50 %
en cellulose blanchie 100 %
sans chlore.
Ses caractéristiques contribuent
à la protection de l'environnement.

1ère partie

Nos activités en 2002

Présentation du Groupe, Stratégie, Grands chiffres de l'année, Evolution du cours et Bilan 2002. Les données économiques et financières clés sur le Groupe sont réunies dans la première partie du Rapport d'Activité 2002.

2nde partie

Nos engagements pour un développement durable

AXA a défini ses engagements vis-à-vis de chacun de ses partenaires : Clients, Actionnaires, Collaborateurs, Fournisseurs et Partenaires commerciaux ainsi que pour la Société civile et l'Environnement. La seconde partie du Rapport d'Activité 2002 illustre ces engagements par des exemples de bonnes pratiques mises en oeuvre au sein des sociétés d'AXA.

Nos activités en 2002

Message du Président du Conseil de Surveillance page 3. Entretien avec le Président du Directoire page 4. La vision AXA page 6. Organigramme simplifié au 31 décembre 2002 page 8. Les marchés de l'assurance et de la gestion d'actifs page 10. Commentaires par les Chief Executive Officers (CEO) de la contribution aux résultats de leur société en 2002 page 12. Chiffres clés page 14. La vie du Titre page 22. Répartition du chiffre d'affaires consolidé page 24. Contribution aux résultats consolidés page 25. Bilan consolidé page 26. Compte de résultat consolidé page 28.

Message du Président du Conseil de Surveillance

L'année 2002 aura accentué la tendance du mouvement qui s'était dessiné en 2000 et 2001 : celle de la déconnexion de l'économie réelle et des marchés. Tandis que l'on parle de plus en plus de développement durable, c'est-à-dire du devoir de faire en sorte que les activités présentes ne nuisent pas aux activités futures mais au contraire les favorisent, les marchés financiers s'enfoncent dans un court termisme de mauvais aloi.

Ce sont les analystes qui se focalisent sur les résultats trimestriels et des prévisions à moins d'un an. Ce sont les investisseurs institutionnels qui, bien qu'ayant essentiellement des engagements à long ou très long terme, sont obligés de faire état de leurs performances d'investissement sur un an voire 6 ou 3 mois. C'est la spéculation, orchestrée par des *hedges funds* et des salles de marché utilisant des outils financiers sophistiqués, qui permet de s'enrichir ou de se ruiner sans que cela ait un lien avec l'évolution des entreprises sous-jacentes. Ce sont les régulateurs, qui croient se protéger et protéger l'économie en poussant vers des comptabilités en *mark to market* ne correspondant pas à la réalité économique et créant une volatilité, qui enlèvent toute signification aux marchés financiers. La Bourse ne joue plus son véritable rôle qui est de fournir des fonds propres aux entreprises pour favoriser le développement à long terme de l'économie. Après les enthousiasmes introduits par la nouvelle économie, voici le temps du massacre de valeurs dont l'avenir est pourtant assuré et les perspectives à moyen et long terme souvent bonnes. Et dans la panique, jamais les acteurs n'auront été aussi moutonniers. Dans ce contexte, que se passe-t-il dans le secteur de l'assurance ?

Qu'une société annonce une mauvaise nouvelle - mauvais résultat d'une filiale bancaire, dégradation des résultats techniques, etc.- et c'est immédiatement tout le secteur qui en pâtit. Comme les mauvaises nouvelles à court terme ne manquent pas - amiante, inondations en Allemagne, tempêtes sur l'Europe…- tout cela étant médiatisé, parfois au-delà du raisonnable, le secteur de l'assurance se trouve bien malmené. Les acteurs du marché ignorent en revanche ce qui créera de la valeur dans le secteur à long terme, c'est à dire les besoins d'épargne qui augmentent et la nécessité de s'assurer contre les risques qui est plus forte que jamais.

Claude Bébéar
Président du Conseil de Surveillance

Voilà pourquoi, malgré une amélioration remarquable de ses performances techniques - économies spectaculaires des frais généraux, amélioration de la sinistralité en dommages - en 2002, le parcours boursier d'AXA est loin d'être aussi brillant que ne le justifieraient ses performances économiques. Car économiquement, AXA se porte bien avec un chiffre d'affaires qui croît, des *cash- flows* très largement positifs, des résultats qui progressent et cela grâce au travail remarquable accompli par ses équipes qu'il faut féliciter. Mais tant que les marchés ne retrouveront pas leurs esprits, c'est-à-dire tant que la Bourse restera déconnectée de l'économie réelle, cette performance ne se traduira pas, comme elle devrait le faire, dans le cours de l'action AXA.

Claude Bébéar
Président du Conseil de Surveillance

Entretien avec le Président du Directoire

Henri de Castries
Président du Directoire

Que faut-il retenir de l'exercice 2002 en ce qui concerne le Groupe AXA ?

Henri de Castries : 2002 a été une année de turbulences sans précédent pour le secteur financier, succédant à un exercice 2001 déjà difficile.

L'assurance Dommages a continué à souffrir d'une sinistralité exceptionnelle, en grande partie du fait de catastrophes naturelles de grande ampleur.

Dans le même temps, la crise financière s'est approfondie, avec des indices boursiers qui ont baissé au point de retrouver leurs niveaux d'il y a cinq ans, voire vingt ans pour le Japon. Cette crise des marchés actions a affecté les portefeuilles de nos clients ainsi que les actifs de nos compagnies.

Mais dans cet exercice très difficile, le Groupe a démontré sa très forte capacité de réaction et sa solidité. L'ensemble des collaborateurs s'est mobilisé pour atteindre nos objectifs d'excellence opérationnelle et 2002 montre les premiers résultats de ces efforts.

Ces deux années difficiles remettent-elles en cause le métier de protection financière ? Comment faut-il voir l'avenir ?

H. de C. : Non, les turbulences récentes ne remettent pas du tout en question le métier du Groupe, au contraire. Nos clients sont de plus en plus conscients des risques qui les concernent et contre lesquels ils doivent se prémunir. Par exemple, ils intègrent de mieux en mieux la nécessité d'épargner pour préparer leur retraite, ou de se couvrir contre les risques matériels.

Plus que jamais, nos clients ont besoin de nos conseils et de nos solutions.

De plus, l'année 2002 aura démontré que nos choix stratégiques sont les bons. En premier lieu, le choix de nous concentrer sur notre métier, la protection financière, sans céder au chant des sirènes de la diversification.
Et en second lieu, le choix de nous concentrer sur les grands marchés où nous avons le plus d'atouts.

Ces choix commencent à porter leurs fruits :

- la croissance du chiffre d'affaires s'est accélérée en assurance Dommages et reste très positive en assurance Vie / Epargne / Retraite ;
- AXA enregistre, malgré la conjoncture, une forte progression de son résultat opérationnel ;
- le résultat net se redresse très fortement malgré l'impact des moins-values boursières ;
- la réduction des frais généraux dépasse sensiblement les objectifs fixés après le 11 septembre 2001 ;
- la structure de bilan reste très solide et le désendettement se poursuit.

Au final, 2002 a été une année de vrai progrès pour AXA et doit nous inciter à continuer sur notre lancée, car nous pouvons et nous devons encore nous améliorer.

Comment envisagez-vous 2003 ?

H. de C. : Comme une équipe qui a une deuxième mi-temps à jouer et qui veut gagner le match.

Nous avons foi en notre métier et nous sommes bien décidés à montrer que, quel que soit l'environnement, nous pouvons continuer sur le chemin de l'excellence opérationnelle, le seul qui nous permettra d'atteindre notre ambition : devenir le champion incontesté dans notre métier, grâce au formidable travail et à la mobilisation des équipes des sociétés du Groupe, à tous les niveaux.

Pour la première fois, ce rapport d'activité est découpé en deux parties, l'une consacrée aux résultats 2002, l'autre au développement durable d'AXA. Pourquoi ?

H. de C. : Comme tous les mots à la mode employés à l'excès, le développement durable risque de perdre son sens et la force de son contenu. Néanmoins, je pense qu'il est important de dire concrètement ce qu'AXA et ses équipes font chaque jour pour inscrire le développement du Groupe dans le long terme en ayant le souci constant de l'ensemble des partenaires de l'entreprise. D'ailleurs, par nature notre métier est un métier de développement durable dans la mesure où il concilie une vision longue, un souci de prévention et la volonté d'aider nos clients à préparer leur futur.

AXA en quelques chiffres

50 millions

de clients (particuliers et entreprises) font confiance à AXA pour :

- assurer leurs biens (véhicule, habitation, équipement…),
- protéger leur famille ou leurs collaborateurs en matière de santé et de prévoyance,
- gérer leur patrimoine ou les actifs de leur entreprise.

130.000

collaborateurs et distributeurs à travers le monde sont mobilisés pour proposer les solutions les mieux adaptées et offrir le meilleur service.

30.000

collaborateurs s'impliquent bénévolement auprès d'associations de solidarité.

Chiffre d'affaires
74,7 milliards d'euros

Actifs gérés
742 milliards d'euros

Résultat opérationnel
1,7 milliard d'euros

Résultat Net
949 millions d'euros

La vision AXA

Notre métier : la protection financière

C'est la conception que nous avons de notre métier et de la manière de l'exercer.

La protection financière consiste à accompagner les clients, particuliers, petites, moyennes ou grandes entreprises, en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine au cours des différentes étapes de la vie.

Nos valeurs

Professionnalisme,
Innovation,
Réalisme,
Esprit d'équipe,
Respect de la parole.

Nos engagements

Les engagements d'AXA vis à vis de ses partenaires concrétisent la volonté du Groupe de contribuer au développement durable des communautés dans lesquelles nous exerçons notre activité.

Notre ambition

Tous ensemble, nous poursuivons la réalisation d'une ambition commune : devenir les champions de la protection financière.

Nos engagements

Clients

Nous voulons construire avec eux une relation de confiance durable, en leur offrant un service de proximité efficace et des solutions adaptées à leurs besoins, dans le cadre d'une déontologie professionnelle rigoureuse.

Environnement

Nous souhaitons participer à la préservation de l'environnement grâce à notre expertise des risques environnementaux, et par l'amélioration de nos pratiques sur nos sites d'exploitation.

Fournisseurs et Partenaires commerciaux

Nous cherchons à entretenir avec eux une relation de qualité basée sur une déontologie "achats" stricte et un dialogue suivi.

Actionnaires

Notre objectif est de nous situer parmi les meilleures performances opérationnelles du secteur et de donner à nos actionnaires une information complète et transparente.

Collaborateurs

Nous souhaitons assurer l'épanouissement de chacun de nos collaborateurs dans sa vie professionnelle grâce à un environnement de travail respectueux de la personne humaine et à un style de management responsabilisant axé sur le développement de nos collaborateurs.

Société civile

Nous nous engageons à agir en entreprise citoyenne, que ce soit sous forme de mécénat, de mise à disposition de notre expertise (enseignement - actions de prévention…) ou d'innovation sociale.

8

Organigramme simplifié au 31 décembre 2002

Assurance

AMERIQUE

ETATS-UNIS
AXA FINANCIAL[a]
100 % 100 %

CANADA
AXA ASSURANCES
100 % 100 %

AXA INSURANCE
100 % 100 %

AFRIQUE

MAROC
AXA ASSURANCE MAROC
51 % 100 %

EUROPE

ALLEMAGNE
AXA KONZERN
90 % 91 %

AXA ART
90 % 100 %

BELGIQUE
AXA BELGIUM
100 % 100 %

ESPAGNE
AXA AURORA
100 % 100 %

DIRECT SEGUROS
50 % 50 %

FRANCE
AXA FRANCE ASSURANCE[b]
100 % 100 %

ITALIE
AXA ASSICURAZIONI
100 % 100 %

IRLANDE
AXA IRELAND
100 % 100 %

LUXEMBOURG
AXA LUXEMBOURG
100 % 100 %

PAYS-BAS
AXA VERZEKERINGEN
100 % 100 %

PORTUGAL
AXA PORTUGAL
99 % 100 %

ROYAUME-UNI
AXA SUN LIFE
100 % 100 %

AXA INSURANCE
100 % 100 %

AXA PPP HEALTHCARE
100 % 100 %

SUISSE
AXA ASSURANCES
100 % 100 %

TURQUIE
AXA OYAK
50 % 50 %

Le chiffre de gauche représente le pourcentage d'intérêt économique, celui de droite le pourcentage de contrôle.
(a) Holding détenant notamment *The Equitable Life Assurance Society of the United States*.
(b) Holding détenant notamment AXA France Vie, AXA IARD, AXA France Collectives et Direct Assurance.
(c) Holding détenant notamment *The National Mutual Life Association of Australasia*.
(d) Nouvelle dénomination sociale à compter du 15 novembre 2002 (anciennement AXA Corporate Solutions).

Les coordonnées des différentes sociétés sont consultables sur le site : **www.axa.com**

Services financiers

ASIE - PACIFIQUE

AUSTRALIE/ NOUVELLE-ZELANDE

AXA ASIA PACIFIC[c]
51,7 % 100 %

CHINE

AXA MINMETALS
39 % 51,7 %

HONG-KONG

AXA CHINA REGION
51,7 % 100 %

JAPON

AXA INSURANCE
96 % 100 %

AXA NON-LIFE INSURANCE
100 % 100 %

SINGAPOUR

AXA LIFE
51,7 % 100 %

AXA INSURANCE
100 % 100 %

ASSURANCE INTERNATIONALE

AXA RE[d]
100 % 100 %

AXA ASSISTANCE
100 % 100 %

GESTION D'ACTIFS

AXA INVESTMENT MANAGERS
93 % 96 %

AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS
93 % 96 %

ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT
56 % 56 %

AXA ROSENBERG
75 % 75 %

AUTRES SERVICES FINANCIERS

ALLEMAGNE

AXA BAUSPARKASSE
90 % 100 %

AXA BANK
90 % 100 %

BELGIQUE

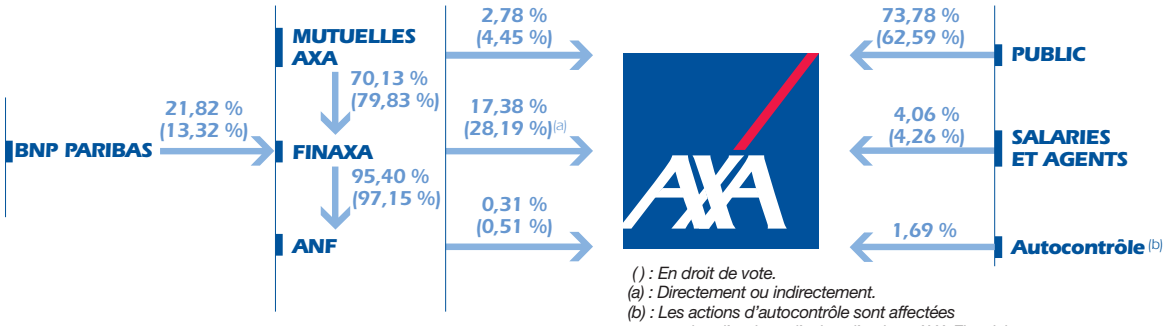
AXA BANK BELGIUM
100 % 100 %

FRANCE

COMPAGNIE FINANCIERE DE PARIS
100 % 100 %

AXA BANQUE
100 % 100 %

AXA CREDIT
65 % 65 %



( ) : En droit de vote.
(a) : Directement ou indirectement.
(b) : Les actions d'autocontrôle sont affectées au plan d'options d'achat d'actions AXA Fiancial.

10 Les marchés de l'assurance et de la gestion d'actifs en 2002

"Malgré la baisse des marchés financiers ces trois dernières années, l'évolution sur le long terme est à la croissance des besoins de produits d'assurance."

"Les incertitudes créées par la volatilité des marchés renforcent le besoin de services et conseils financiers."

Assurance vie, épargne, retraite

En 2002, comme en 2001, les marchés Vie, épargne, retraite sur lesquels AXA exerce son activité ont été fortement affectés par la poursuite de la baisse des marchés financiers actions.
En conséquence, comme il avait été constaté en 2001, la demande des consommateurs pour les produits en unités de compte s'est révélée médiocre, avec des reculs significatifs dans la plupart des pays. Incités à la prudence compte tenu de la situation des marchés financiers, les consommateurs se sont tournés vers des produits de protection financière plus traditionnels à taux fixes ou garantis.

En Europe, la génération du "baby-boom" de l'après 2ème guerre mondiale va constituer une population âgée importante, et de nombreux pays sont contraints de réduire le niveau des systèmes nationaux de prestation de retraite.
Dans ce contexte, on assiste donc à un développement des besoins de services et conseils sur les produits d'épargne et retraite, notamment en matière de gestion patrimoniale, y compris dans les aspects fiscaux et de transmission. En outre, les incertitudes créées par la volatilité des marchés financiers renforcent le besoin de services et conseils financiers.

Assurance Dommages

En 2002, le marché de l'assurance Dommages a poursuivi sa croissance, marqué comme les années précédentes par des hausses de tarifs significatives, permettant aux compagnies d'assurance de limiter les effets défavorables de la nouvelle détérioration de la sinistralité liée aux événements climatiques, en particulier en France, en Europe centrale, au Royaume-Uni et en Italie, et de l'augmentation du coût de la réassurance suite aux attaques terroristes de septembre 2001.

Assurance Internationale

Du côté de la réassurance, les sinistres majeurs enregistrés en 2001 (événements du 11 septembre), la crise des marchés financiers et l'occurrence de sinistres sur antérieur sur des branches longues, ont induit des difficultés majeures pour certains réassureurs.

Ces éléments ont conduit à un durcissement des conditions de marché (augmentation des tarifs, augmentations de franchises et priorités, conditions de souscription plus strictes), qui devrait encore se faire sentir en 2003, entraînant une sélection encore plus sévère.
De la même façon, le marché de l'assurance des grands risques a subi les effets des importants sinistres de 2001 et de la crise financière en cours, principalement en Dommages aux biens et en aviation. Les conditions de marché devraient encore se durcir en 2003, notamment en responsabilité civile générale avec une instabilité toujours forte dans certains pays.

Gestion d'actifs

Les conditions de marché pour la gestion d'actifs ont été difficiles en 2002 ; les marchés financiers mondiaux ont continué à subir d'importantes baisses, réduisant ainsi la valeur de marché des actifs sous gestion.
La diminution des actifs sous gestion moyens et le changement de mix-produit a affecté le niveau des commissions perçues par les sociétés de gestion d'actifs.

Le déclin des marchés financiers actions a également occasionné d'importants retraits sur les marchés actions et monétaires, compensés en partie par une forte collecte sur les investissements à revenu fixe.

Ces éléments ont conduit à un durcissement des conditions de marché, marqué par une augmentation des tarifs, des franchises et priorités ainsi que par des conditions de souscription plus strictes”.

Commentaires par les Chief Executive Officers (CEO) de la contribution aux résultats de leur société en 2002

François Pierson (AXA France)

"AXA France a connu une bonne année 2002, tant sur le plan du chiffre d'affaires que sur le plan de la rentabilité. En IARD notamment, le ratio combiné a été amélioré de 4 points en un an, grâce aux augmentations tarifaires, à la meilleure sélection des risques et à la diminution notable des frais généraux."

Dennis Holt (AXA UK)

"Les efforts d'efficacité opérationnelle entrepris commencent à porter leurs fruits. Dans un contexte de marché difficile, l'activité Vie a réduit sa base de coûts. En Dommages, le ratio combiné reste stable, en dépit du coût des investissements de restructuration importants réalisés. L'activité Santé a connu une très bonne année."

Alfred Bouckaert (AXA Belgium)

"Malgré la conjoncture difficile qui a prévalu en 2002, AXA Belgium a démontré sa capacité à dégager une bonne performance opérationnelle dans ses trois principaux métiers qui se traduit, par exemple, par une baisse significative de son ratio combiné en Dommages."

Claus-Michael Dill (AXA Konzern)

"Des bénéfices techniques plus faibles et des charges fiscales plus élevées ont réduit la contribution d'AXA Konzern aux résultats consolidés du Groupe. Les ratios combinés se sont néanmoins améliorés significativement ; cette baisse, réalisée malgré les tempêtes et inondations, a été favorisée par une meilleure sélection des risques, une augmentation des tarifs et par une diminution importante des dépenses."

Christopher Condron (AXA Financial)

"En 2002, AXA Financial s'est bien tenu dans un environnement particulièrement difficile et a enregistré une progression notable de son chiffre d'affaires ainsi que de son résultat."

Michael W. Short[1] (AXA Japan)

"L'année 2002 a été marquée par une amélioration du chiffre d'affaires et un bon niveau de profitabilité des affaires nouvelles, malgré l'effondrement des marchés financiers et la baisse des taux pénalisant le portefeuille d'affaires anciennes."

(1) Philippe Donnet a été nommé le 26 février 2003, CEO d'AXA Japan.

Les Owen (AXA Asia Pacific Holdings / Australie)

"L'augmentation du résultat net d'AXA PH est due principalement à la baisse de la sinistralité en assurance chômage et à l'accroissement du portefeuille de gestion de patrimoine en Australie, ainsi qu'à une amélioration du taux de rétention et d'affaires nouvelles à Hong-Kong, soutenues par des réductions des coûts de fonctionnement dans tous les secteurs d'activité."

Michel Pinault (AXA Asia Pacific hors Japon)

"Les résultats enregistrés sont satisfaisants avec notamment une croissance du chiffre d'affaires et une baisse des frais de gestion récurrents sur l'ensemble de la zone".

Philippe Donnet (AXA Corporate Solutions[2])

"L'entité de réassurance AXA RE a concentré ses efforts sur un redimensionnement de son activité, qui portera ses fruits dès 2003, tandis qu'en assurance des grandes entreprises et des marchés spécialisés, AXA Corporate Solutions Assurance a mis l'accent sur la rigueur de souscription et la hausse des tarifs afin de bénéficier du retournement de marché."

Bruce Calvert (Alliance Capital)

"Malgré la poursuite du déclin des marchés boursiers mondiaux, qui a créé un environnement difficile pour l'investissement, l'éventail équilibré des produits d'Alliance Capital, sa diversification géographique et sa clientèle importante lui ont conféré une certaine stabilité financière".

Nicolas Moreau (AXA Investment Managers)

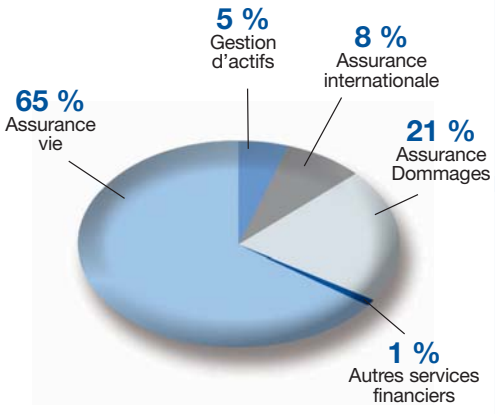
"AXA Investment Managers a démontré sa capacité à attirer de nouveaux capitaux et à accroître ses résultats, malgré un environnement économique défavorable. Cette performance souligne l'étendue de son offre de produits et de services, incluant plusieurs solutions d'investissement novatrices répondant aux besoins de ses clients dans le contexte financier actuel."

(2) Depuis février 2003, le pôle AXA Corporate Solutions a été séparé en deux parties : AXA RE, dont le Directeur Général est Hans-Peter Gerhardt, nommé le 19/03/03 et AXA Corporate Solutions Assurance, dont la responsabilité a été confiée à François Pierson le 26/03/03.

INDICATEURS DE L'ACTIVITÉ

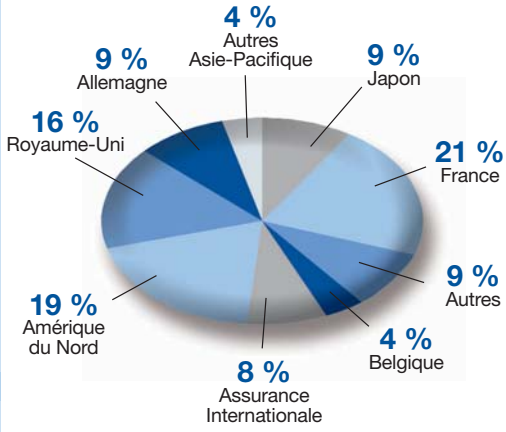
CHIFFRE D'AFFAIRES

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ



TOTAL : 74,7 milliards d'euros

RÉPARTITION DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



TOTAL : 70,3 milliards d'euros

Total chiffre d'affaires 2002 :
74,7 milliards d'euros
(+ 4,6 % à données comparables)

Chiffres d'affaires

Le **chiffre d'affaires** consolidé d'AXA s'établit à 74,7 milliards d'euros, en hausse de 4,6 %, à données comparables, par rapport à 2001.

Les activités Vie, épargne, retraite (65 % du chiffre d'affaires consolidé) montrent une croissance de leurs primes de 5,5 %[1], à 48.586 millions d'euros, qui s'explique principalement par une excellente performance :

- aux **Etats-Unis** (+ 15,4 %), grâce aux fortes ventes réalisées sur la nouvelle gamme de produits d'épargne-retraite *"Accumulator"*, lancée le 1er avril 2002,
- au **Japon** (+ 28,8 %), grâce à d'importants contrats de retraite collectifs et aux efforts continus pour développer l'assurance santé et la prévoyance individuelle. Les primes en retraite collective progressent de 153%, AXA gagnant des parts de marché sur ce segment, grâce à d'importants transferts de portefeuille.

Cette forte croissance a été partiellement compensée par de moins bonnes performances en France (- 5,4 %) et au Royaume-Uni (- 6,5 %), pays fortement affectés par l'impact de la baisse des marchés financiers sur la vente des produits en unités de compte. Cette tendance a été amplifiée au Royaume-Uni suite au retrait d'AXA du marché des contrats *"With-profit bonds"* à partir de juillet 2002.

En assurance Dommages (21 % du chiffre d'affaires consolidé), les primes émises sont en hausse de + 5,7 %, à 15.948 millions d'euros. La croissance a été particulièrement forte au Royaume-Uni (+ 12,6 %) et en France (+ 6,3 %), suite à des hausses tarifaires significatives et malgré une politique plus stricte de souscription sans perte de portefeuille.

Le chiffre d'affaires de l'Assurance internationale (8 % du chiffre d'affaires consolidé) progresse de 4,6 %, à 5.762 millions d'euros, sous l'effet conjoint de mesures de rééquilibrage de l'exposition du Groupe en réassurance, de hausses tarifaires et d'une politique de souscription plus sélective.

(1) Tous les pourcentages d'évolution indiqués sont à données comparables.

La **Gestion d'actifs** (5 % du chiffre d'affaires consolidé) connaît une baisse limitée à 7,2 %, à 3.411 millions d'euros. La base d'actifs gérés régresse de 18 %, tandis que la collecte nette des activités de gestion d'actifs du Groupe sur l'exercice 2002 est positive à 8 milliards d'euros. Ces résultats, obtenus dans un contexte fortement baissier des marchés financiers, traduisent une bonne capacité de résistance de ces activités.

93,5 % des activités opérationnelles du Groupe ont connu une hausse du chiffre d'affaires. Dans l'ensemble, la répartition de l'activité par grandes zones géographiques reste stable.

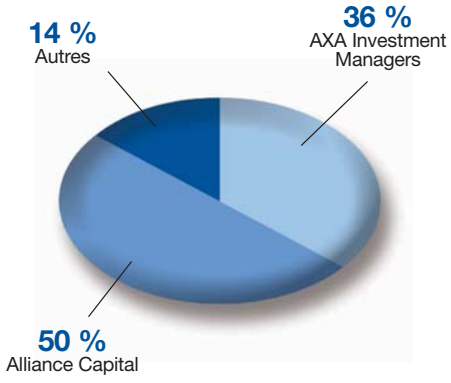
Elément important pour évaluer le potentiel de croissance durable du Groupe, **le chiffre d'affaires** prouve que les fondamentaux du métier restent sains. En matière d'épargne et de financement des retraites, la baisse des marchés boursiers accroît les besoins d'épargne. En assurance Dommages, l'aversion au risque des particuliers et des entreprises est de plus en plus marquée, ce qui les conduit à accepter des niveaux de tarifs plus conformes aux réalités des marchés.

Actifs gérés

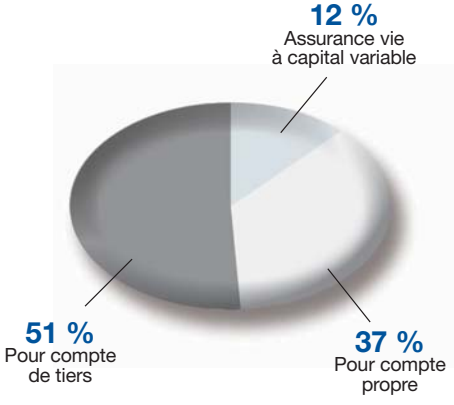
En dépit d'une collecte nette sur les placements à long terme de 14 milliards d'euros, **le total des actifs gérés** diminue de 164 milliards d'euros, soit 18 % de moins qu'en 2001.
Cette baisse résulte en premier lieu de l'impact de l'effet de change, notamment l'appréciation de l'euro par rapport au dollar, qui entraîne à elle seule une baisse de 83 milliards d'euros des actifs gérés. Cet effet, conjugué à la baisse des marchés financiers, explique l'essentiel de la variation. C'est l'activité de gestion pour compte de tiers, plus exposée sur le marché actions, qui est la plus sensible à la baisse des marchés financiers. Les actifs gérés pour compte propre, plus investis en produits obligataires, représentent 37 % des actifs gérés en 2002, contre 32 % en 2001.

ACTIFS GÉRÉS

RÉPARTITION DES ACTIFS GÉRÉS PAR SOCIÉTÉ



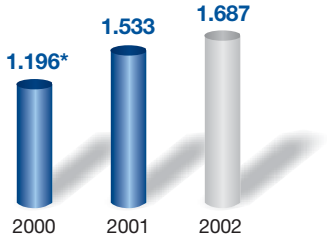
RÉPARTITION DES ACTIFS GÉRÉS PAR TYPE



Total actifs gérés au 31.12.2002 : 742 milliards d'euros

INDICATEURS DE LA PROFITABILITÉ

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
(en millions d'euros)



Résultat opérationnel

Le **résultat opérationnel**[1] correspond au résultat courant (résultat net part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition), hors plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire et coûts associés aux attentats du 11 septembre 2001.
En 2002 - 4e année consécutive de hausse - il progresse de 10 %, à 1.687 millions d'euros contre 1.533 millions d'euros en 2001. La bonne performance de l'activité Dommages et la diminution du coût de la dette ont largement contrebalancé les moindres résultats des activités Gestion d'actifs et Assurance internationale.

Vie, épargne, retraite

Le résultat opérationnel de cette activité s'établit à 1.636 millions d'euros, soit une baisse de 1 %. L'effet des réductions des dépenses a permis de compenser la baisse des marges technique et

(1) Le résultat opérationnel et le résultat courant ne sont pas des mesures définies par la réglementation comptable française. Ces agrégats ne sont donc pas comparables avec ceux portant un nom similaire par d'autres groupes.

CONTRIBUTION AUX RÉSULTATS CONSOLIDÉS
(en millions d'euros)

	2002	2001	2000*
Vie, épargne, retraite	1.636	1.647	1.128
Dommages	226	(42)	(238)
Assurance Internationale	(78)	92	(57)
Gestion d'actifs	258	328	209
Autres services financiers	133	115	253
Holdings	(488)	(607)	(99)
Résultat opérationnel	**1.687**	**1.533**	**1.196**
Coût des événements du 11/09/01	(89)	(561)	-
Plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire	(240)	229	1.096
Résultat courant	**1.357**	**1.201**	**2.292**
Impact des opérations exceptionnelles	235	-	1.431
Dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition	(643)	(681)	(279)
Résultat net part du Groupe	**949**	**520**	**3.444**

*Données 2000 retraitées comme si la nouvelle réglementation comptable, applicable depuis le 1er janvier 2001 avait été appliquée au 1er janvier 2000.

financière ainsi que le repli des chargements et des commissions reçus.

L'augmentation du résultat opérationnel des trois premiers contributeurs aux résultats du Groupe, les Etats-Unis, le Royaume-Uni et la France est en majeure partie due à l'application du programme de réduction des dépenses auquel s'ajoutent pour les Etats-Unis une moindre pression fiscale, la performance des activités Santé au Royaume-Uni et un résultat financier en progression pour la France.

Le Japon, en revanche, présente un résultat opérationnel négatif, pénalisé par la baisse des marchés actions, la restructuration en 2001 de son portefeuille obligataire et la perte de certains contrats d'assurance santé collective.
Enfin, la croissance observée en Australie et en Nouvelle-Zélande s'explique, là encore, par le programme des réductions de dépenses mis en œuvre depuis 2001, mais aussi par le développement de l'activité de conseil financier, consécutif à l'acquisition de Sterling Grace en 2001 et d'ipac en 2002, et par le redressement de l'activité Invalidité.

Dommages

Le résultat opérationnel de l'activité Dommages progresse fortement : 226 millions d'euros en 2002, contre une perte de 42 millions d'euros en 2001. Cette performance a été accomplie en dépit d'importants coûts liés aux inondations de 2002 (248 millions d'euros avant impôts).

Assurance internationale

Affectée par la hausse du coût des couvertures, par une revue approfondie des provisions techniques et par les coûts de restructuration de l'activité aux Etats-Unis, l'assurance internationale enregistre un résultat opérationnel négatif de - 78 millions d'euros.

Gestion d'actifs

Le repli des actions, entraînant une baisse des encours sous gestion et ayant un impact défavorable sur la collecte nette, a pénalisé les résultats.

INDICATEURS DE LA PROFITABILITÉ *suite*

Exprimé en euros, le résultat opérationnel d'Alliance Capital diminue de 29 %. L'impact des marchés baissiers a a été moindre sur les encours d'AXA Investment Managers, du fait de l'importante proportion d'actifs obligataires dans ses actifs sous gestion. Son résultat progresse de 17 %, à 64 millions d'euros, grâce à son programme d'optimisation de la performance opérationnelle et aux excellents résultats de ses "business alternatifs" (dont les activités immobilières de *Private Equity*).

Au total, depuis la fin des années 1990, les résultats opérationnels montent en puissance par rapport à l'apport des plus-values financières, qui régresse fortement ou devient même négatif du fait de la chute des marchés.

Résultat courant

Le **résultat courant** est le résultat net part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition.
En 2002, il s'établit à 1.357 millions d'euros, contre 1.201 millions d'euros en 2001. Cette hausse de 13 % résulte de l'augmentation du résultat opérationnel, du moindre impact sur les comptes 2002 des attentats du 11 septembre 2001 partiellement compensé par la détérioration des conditions des marchés financiers.
Sur l'exercice 2002, l'estimation, pour AXA, des coûts liés aux attentats de 2001 a été revue à la hausse de 89 millions d'euros, alors que la charge constatée en 2001 s'élevait à 561 millions d'euros.
Les dotations aux provisions pour dépréciation à caractère durable - dont le périmètre inclut l'ensemble des OPCVM détenus en portefeuille - s'élèvent à 614 millions d'euros. Pour la deuxième année consécutive, la baisse des marchés actions conduit le Groupe à constituer d'importantes provisions pour dépréciation d'actifs.

Par ailleurs, hors dotations aux provisions, les plus-values réalisées ont été considérablement réduites pour atteindre : 374 millions d'euros en 2002 contre 865 millions d'euros en 2001. De ce fait, les moins-values affectant l'actionnaire atteignent 240 millions d'euros.

Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'établit en 2002 à 949 millions d'euros, en hausse de 82 % par rapport à 2001. Il bénéficie de la croissance du résultat opérationnel et de deux opérations exceptionnelles :

- plus-value réalisée sur la vente de la branche Santé en Australie (87 millions d'euros, net part du Groupe) ;
- un profit exceptionnel de 148 millions d'euros lié à la reprise partielle de la provision constituée en 2000 sur le gain de dilution réalisé lors de l'acquisition par Alliance Capital de Sanford C. Bernstein, compensé par un amortissement exceptionnel d'écart d'acquisition.

Les dotations aux amortissements des écarts d'acquisition sont en légère baisse, principalement liée à des effets de change.

Ratio combiné

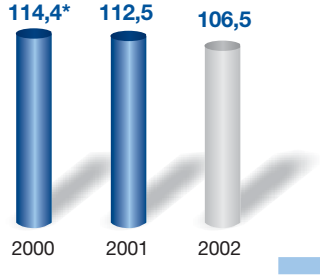
Le ratio combiné Dommages recule de 6 points, passant de 112,5 % en 2001 à 106,5 %[1] en 2002. Tous les pays dans lesquels le Groupe opère en assurance Dommages ont contribué à cette amélioration, qui résulte :

- d'une réduction du ratio sinistres à primes (- 4,1 points exercice courant), due à une sinistralité moins forte en 2002, à des hausses de tarifs dans les branches Entreprises et Particuliers et à une plus grande sélectivité dans la souscription ;
- d'une baisse du ratio de frais généraux (- 1,4 point), résultant du programme de réduction des coûts. Cette amélioration est d'autant plus notable que l'exercice 2002 a supporté les investissements liés au programme de restructuration des activités Dommages au Royaume-Uni *(First Choice)* et une provision pour départs en retraite anticipée, en Allemagne.

La progression réalisée en 2002 rend le Groupe confiant quant à sa capacité à atteindre un ratio combiné de 104 % fin 2003. Par ailleurs, le ratio des provisions techniques sur les cotisations acquises reste élevé, à 207 % fin 2002 contre 201 % fin 2001, alors que la moyenne du secteur, en Europe, s'établit à 185 %.

(1) Hors *"Discontinued business"* transféré à l'activité Assurance internationale.

RATIO COMBINÉ
(en points)



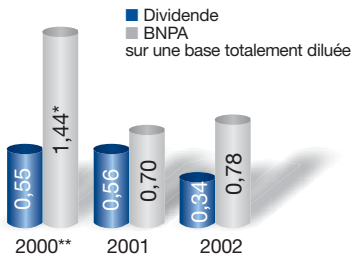
*Données 2000 retraitées comme si la nouvelle réglementation comptable, applicable depuis le 1er janvier 2001, avait été appliquée au 1er janvier 2000.

Ratio combiné

En assurance Dommages, le rapport entre les risques que nous couvrons et les prix que nous pratiquons est mesuré par le ratio combiné : lorsque nous encaissons 150 euros de cotisation, combien allons-nous débourser en moyenne de sinistres et en frais de gestion ? Ce ratio reflète la profitabilité à long terme de notre activité.

INDICATEURS DE LA PROFITABILITE *(suite)*

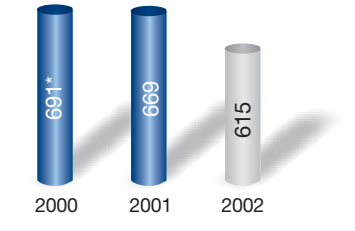
BENEFICE NET COURANT ET DIVIDENDE NET PAR ACTION (en euros)



Bénéfice net courant et dividende net par action

Sur la base du résultat courant de 1.357 millions d'euros en 2002, et d'un nombre moyen d'actions totalement dilué de 1.739 millions, le BNPA courant totalement dilué ressort à 0,78 euro, soit une progression de 12 % par rapport à 2001 (0,70 euro).
Après retraitement du coût associé aux attentats du 11 septembre 2001 et des plus ou moins-values réalisées nettes revenant à l'actionnaire, le BNPA opérationnel ressort à 0,97 euro en 2002, contre 0,89 euro en 2001, en amélioration de 10%.
Le paiement d'un dividende de 0,34 euro par action, contre 0,56 en 2001, s'inscrit dans le choix du Groupe de redéfinir sa politique de distribution par référence au résultat courant à un niveau acceptable et pérenne, compris entre 40 et 50 %. Cette décision traduit la volonté du Groupe de gérer avec prudence ses fonds propres tout en continuant à accroître sa flexibilité financière, dans un contexte de grande volatilité des marchés financiers.

CONTRIBUTION DES AFFAIRES NOUVELLES VIE (en millions d'euros)



Contribution des affaires nouvelles Vie

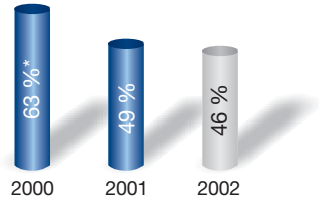
Elle s'établit en 2002 à 615 millions d'euros, contre 669 millions d'euros en 2001. Cette baisse de 8 % correspond, à taux de change constant, à une hausse de 1 %. L'amélioration de la contribution des affaires nouvelles Vie en Australie, aux Etats-Unis et au Japon compense le recul des autres pays, pénalisés par une évolution défavorable de leur mix produit et à de moindres ventes.
La contribution de l'Australie a progressé, aidée par la prise en compte de l'activité Conseil en 2002 et en dépit de la vente de la Santé.
Les Etats-Unis ont bénéficié de fortes ventes de produits en unités de compte, de la prise en compte des OPCVM commercialisés en 2002 et de l'effet positif de l'évolution de certaines dispositions fiscales. La contribution du Japon a également progressé du fait de fortes ventes et d'une évolution positive de son mix produit.

INDICATEURS DE BILAN

Ratio d'endettement

Conséquence directe de l'attention portée à la structure financière du Groupe, le ratio d'endettement (dettes sur fonds propres) est passé de 63 % en 2000 à 46 % en 2002 et la dette totale a été ramenée de 13,9 à 12,2 milliards d'euros. Cette baisse du ratio de 17 points en deux ans résulte à la fois de la réduction nette de la dette et d'un effet de change favorable. Par ailleurs, la dette est d'une maturité moyenne de plus de 10 ans.

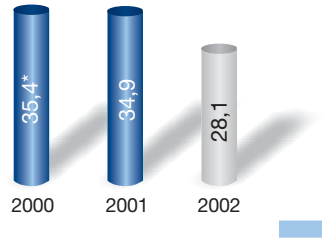
RATIO D'ENDETTEMENT
(en %, au 31 décembre)



Embedded value

Indicateur important de la valeur intrinsèque de l'entreprise, l'embedded value se compose de l'actif net réévalué ajusté, qui a diminué de 29 % en 2002 pour s'établir à 11,6 milliards d'euros, et de la valeur présente des profits futurs des contrats en portefeuille, qui a diminué de 11 % mais de 2 % seulement à taux de change constant. L'embedded value atteint de ce fait 28 milliards d'euros, en baisse de 19 % (13 % à taux de change constant). L'embedded value par action ressort à 15,93 euros, soit une baisse de 21 % (14 % à change constant).

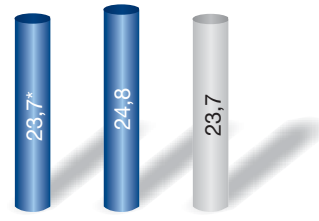
EMBEDDED VALUE
(en milliards d'euros)



Capitaux propres consolidés

Au 31 décembre 2002, les capitaux propres consolidés s'élèvent à 23,7 milliards d'euros.

CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS PART DU GROUPE
(en milliards d'euros, au 31 décembre)



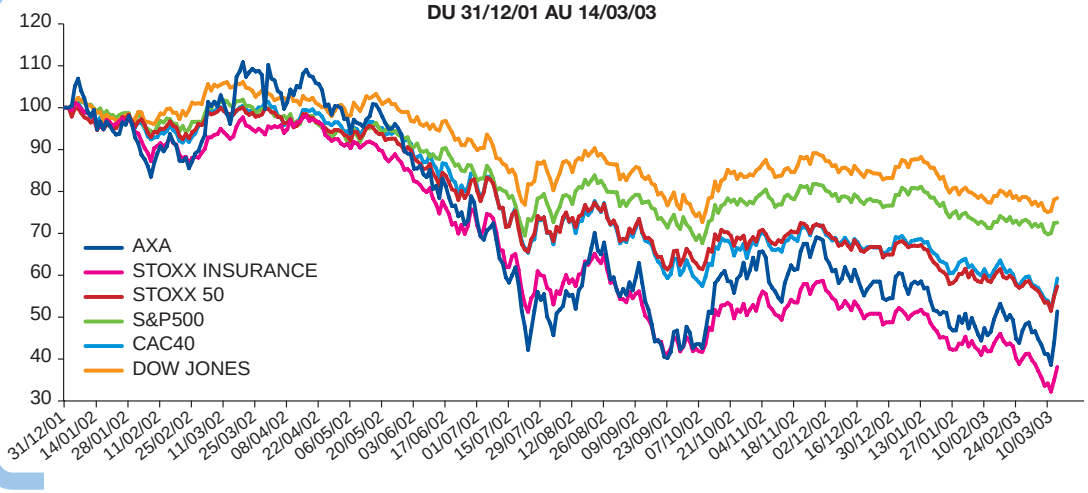
	2000	2001	2002
en millions d'actions	1.665**	1.734	1.762
ROE courant :	12,4 %*	4,9 %	5,7 %
ROE opérationnel :	6,5 %*	6,3 %	7,1 %

*Données 2000 retraitées comme si la nouvelle réglementation comptable, applicable depuis le 1er janvier 2001 avait été appliquée au 1er janvier 2000.

**Après division par quatre de la valeur nominale de l'action et la multiplication par quatre du nombre d'actions composant le capital de la société, résolutions votées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 mai 2001.

La vie du titre

ÉVOLUTION DU COURS
DU 31/12/01 AU 14/03/03



	31/12/01	31/12/02	Variation 2002	14/03/03	Variation - cumul annuel 2003
AXA	**23,47**	**12,79**	**(45,5 %)**	**12,06**	**(5,7 %)**
Stoxx Insurance	322,33	157,18	(51,2 %)	122,92	(21,8 %)
Stoxx 50	3.706,93	2.407,51	(35,1 %)	2.126,97	(11,7 %)
S&P 500	1.148,08	879,82	(23,4 %)	833,27	(5,3 %)
CAC 40	4.624,58	3.063,91	(33,7 %)	2.740,01	(10,6 %)

PERFORMANCE 2002 DES PRINCIPAUX INDICES BOURSIERS

Indices	Performance 2002
CAC 40 (Paris)	(33,7 %)
DAX (Francfort)	(44 %)
FTSE (Londres)	(24,5 %)
FTSE Eurotop 50	(32 %)
Nikkei (Tokyo)	(18,6 %)
S & P 500 (New York)	(25,2 %)
MSCI World Index*	(25,2 %)

*Le MSCI World Index est l'indice de Morgan Stanley mesurant le niveau de capitalisation boursière des principaux marchés actions mondiaux.

Panorama de l'année 2002

L'année 2002 a beaucoup ressemblé à 2001. Pour la troisième année consécutive, les marchés actions ont fortement baissé et ceci pratiquement partout dans le monde. Les emprunts d'Etat ont largement sur-performé mais, à la différence de 2001, les baisses de taux longs ont été très sensibles.

L'année 2001 avait été marquée par la récession, l'éclatement de la bulle sur les valeurs technologiques et par les attentats du 11 septembre 2001. L'année 2002 aura eu à subir les suites des effets de ces événements ainsi qu'une grave crise de confiance des marchés envers le monde de l'entreprise du fait des scandales provoqués par les banqueroutes, frauduleuses ou non, de quelques grandes sociétés. Enfin les tensions géopolitiques sont restées fortes avec notamment la menace d'un conflit en Irak.

Dans ce contexte difficile, et malgré la reprise de l'économie mondiale (PIB[1] + 1,7 % contre 1,1 % en 2001) menée par les Etats-Unis (+ 2,4 % en 2002 contre 0,3 % en 2001), les grands indices ont beaucoup baissé, ceux de la zone euro ayant été les plus touchés.

Tous les secteurs d'activités ont été atteints. Les secteurs les plus durement affectés incluent ceux des technologies (- 56,9 %) et de l'assurance (- 51,2 %). Le secteur de l'assurance a été tout particulièrement fragilisé, d'une part par les craintes entourant l'impact de la chute des marchés actions sur la structure financière et les résultats, d'autre part par les renforcements des provisions techniques à des montants significatifs.

Le titre AXA

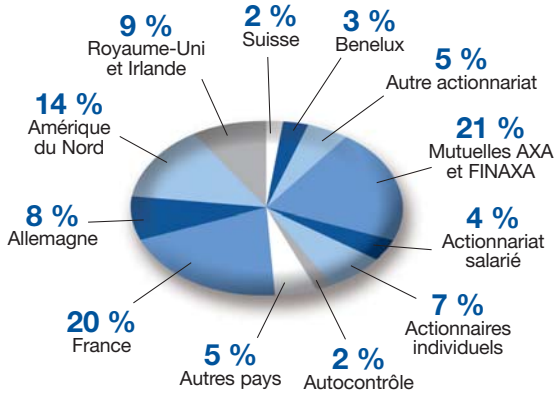
Le titre AXA a connu une baisse de 45,5 % en 2002, soit une baisse inférieure à celle du secteur, les actions menées par le Groupe et l'accent mis sur l'efficacité opérationnelle ayant permis au Groupe d'être mieux paré pour affronter la conjoncture difficile.

Depuis le début de l'année 2003, les marchés restent extrêmement volatils, les cours des actions fléchissant sous le poids des médiocres perspectives économiques et des résultats décevants des sociétés. L'inquiétude entourant la guerre avec l'Irak a fait plonger le dollar américain, tandis que les prix du pétrole s'envolaient, créant une ambiance d'incertitudes et de prudence dans l'environnement mondial.
Dans le secteur de l'assurance, nombre des inquiétudes qui ont hanté l'année 2002 persistent aujourd'hui. Les risques de bilan subsistent et la performance du secteur sera étroitement liée à celle des marchés boursiers.

La communication du Groupe, quant à elle, s'est attachée à se montrer encore plus réactive face aux demandes du marché, en réduisant la période d'incertitude qui précède la publication des résultats au travers d'une pré-annonce des résultats semestriels du Groupe en 2002, mais aussi en avançant le calendrier 2003 de ses résultats financiers de deux semaines.

(1) Produit Intérieur Brut

STRUCTURE DE L'ACTIONNARIAT D'AXA
(au 31/12/02)



Source : Thomson Financial 2002 Ownership Analysis

Notation de solidité financière
des principales sociétés d'assurance du Groupe

S&P : AA-
Moody's : Aa3
Fitch : AA

Cours de l'action AXA
(en euros) :

23,47 au 31/12/01
12,79 au 31/12/02
12,06 au 14/03/03

Répartition du chiffre d'affaires consolidé

(en millions d'euros)

	2002			2001		
	Vie	Dommages	Total	Vie	Dommages	Total
Europe (et Maroc)	26.301	15.128	41.430	27.064	14.981	42.045
France	10.423	4.383	14.807	10.997	4.171	15.168
Royaume-Uni	8.362	2.749	11.112	9.086	2.480	11.565
Allemagne	3.140	2.843	5.983	2.997	3.142	6.139
Belgique	1.629	1.395	3.024	1.686	1.323	3.009
Italie	552	1.027	1.580	358	1.081	1.439
Espagne	834	1.070	1.904	525	1.000	1.525
Pays-Bas	918	237	1.154	912	245	1.158
Portugal	129	320	450	143	324	466
Irlande	-	554	554	-	492	492
Autriche et Hongrie	122	272	395	116	246	362
Turquie	-	-	-	50	205	255
Maroc	81	130	211	73	140	212
Luxembourg	29	58	87	56	56	112
Suisse	81	89	170	66	76	142
Amérique du Nord	12.784	744	13.527	11.696	693	12.389
Etats-Unis	12.726	-	12.726	11.642	-	11.642
Canada	58	744	801	54	693	747
Asie/Pacifique	9.501	76	9.577	9.639	222	9.861
Australie/Nouvelle-Zélande	2.018	-	2.018	2.587	-	2.587
Japon	6.428	76	6.504	5.475	70	5.545
Hong-Kong	936	-	936	1.353	96	1.449
Singapour	119	-	119	216	56	271
Chine	-	-	-	9	-	9
Assurance Internationale			5.762			5.678
AXA Corporate Solutions			5.335			5.288
Assistance			397			381
Autres			30			9
Total Assurance	**48.586**	**15.948**	**70.296**	**48.399**	**15.896**	**69.974**
Gestion d'actifs			3.411			3.730
Autres Services Financiers			1.020			1.128
Holdings			-			-
TOTAL			**74.727**			**74.832**

Contribution aux résultats consolidés

(en millions d'euros)

	Résultat opérationnel						Résultat courant	
	2002			2001				
	Vie	Dommages	Total	Vie	Dommages	Total	2002 Total	2001 Total
Europe (et Maroc)	839	227	1.066	682	17	698	890	972
France	355	188	542	283	78	362	669	610
Royaume-Uni	381	(149)	233	193	(133)	60	152	33
Allemagne	6	18	24	20	77	97	(28)	106
Belgique	55	58	114	47	6	53	(21)	60
Italie	11	23	34	42	(10)	32	44	30
Espagne	13	33	46	17	(4)	12	63	26
Pays-Bas	4	(2)	1	63	(41)	23	(8)	39
Portugal	9	9	17	10	3	13	(4)	11
Irlande	-	55	55	-	31	31	59	30
Autriche et Hongrie	3	1	4	2	0	2	4	4
Turquie	0	1	1	0	4	4	1	2
Maroc	1	(1)	(1)	1	4	6	(3)	15
Luxembourg	4	3	6	2	2	4	3	3
Suisse	(2)	(9)	(11)	1	(1)	0	(40)	2
Amérique du Nord	684	15	699	620	11	631	543	540
Etats-Unis	680	-	680	617	-	617	520	518
Canada	4	15	19	4	11	15	23	22
Asie/Pacifique	112	(16)	97	345	(70)	276	27	(105)
Australie/Nouvelle-Zélande	65	-	65	13	-	13	59	29
Japon	(45)	(24)	(69)	240	(46)	194	(70)	(145)
Hong-Kong	95	6	101	95	(26)	69	38	10
Singapour	(2)	3	0	(1)	3	1	0	2
Chine	-	-	-	(2)	-	(2)	-	(2)
Assurance Internationale			(78)			92	(149)	(378)
AXA Corporate Solutions			(70)			117	(142)	(350)
Assistance			8			12	1	13
Autres			(16)			(37)	(8)	(41)
Total Assurance	**1.636**	**226**	**1.784**	**1.647**	**(42)**	**1.697**	**1.311**	**1.029**
Gestion d'actifs			258			328	258	346
Autres Services Financiers			133			115	133	144
Holdings			(488)			(607)	(344)	(318)
TOTAL			**1.687**			**1.533**	**1.357**	**1.201**

Bilan consolidé

(en millions d'euros)

ACTIF	31.12.2002	31.12.2001	31.12.2000 (a)
Ecarts d'acquisition	14.407	15.879	15.865
Portefeuilles de contrats des sociétés d'assurance vie	3.224	3.739	3.724
Autres immobilisations incorporelles	701	396	403
Total actifs incorporels	3.925	4.135	4.127
Placements immobiliers	12.714	13.409	13.825
Placements dans des entreprises liées et dans les entreprises avec lesquelles existe un lien de participation	3.784	3.828	3.113
Obligations	147.750	143.527	134.214
Actions & OPCVM	57.303	64.537	65.773
Prêts	18.265	22.907	26.316
Total placements des entreprises d'assurance	239.816	248.208	243.241
Placements représentant les engagements des contrats en Unités de Compte	90.458	115.723	117.261
Placements des entreprises du secteur bancaire et des autres activités	9.024	10.355	10.773
Titres mis en équivalence	2.093	1.570	1.217
Provisions techniques d'assurance cédées	9.910	11.591	9.142
Provisions techniques des contrats en unités de compte cédées	20	28	92
Part des cessionnaires et rétrocessionnaires dans les provisions techniques	9.930	11.619	9.234
Créances nées des opérations d'assurance ou de réassurance	14.003	15.571	13.817
Créances sur la clientèle bancaire	7.889	7.130	6.577
Autres créances	3.477	4.303	4.142
Créances sur la clientèle bancaire et autres créances	11.367	11.433	10.719
Créances sur les entreprises du secteur bancaire	17.592	17.646	28.728
Immobilisations corporelles	1.239	1.944	1.790
Autres actifs	7.241	7.493	5.841
Autres actifs (y compris les immobilisations corporelles)	8.480	9.437	7.631
Frais d'acquisition reportés	10.965	10.917	9.359
Autres comptes de régularisation	12.599	13.106	14.540
Comptes de régularisation - actif	23.563	24.023	23.899
TOTAL	**444.657**	**485.599**	**486.513**

(a) Données telles que publiées dans les comptes consolidés de l'exercice 2000 (mais présentées selon la nouvelle réglementation).

(en millions d'euros)

PASSIF	31.12.2002	31.12.2001	31.12.2000 (a)
Capital	4.035	3.971	3.809
Primes d'émission, de fusion, et d'apport	13.824	13.627	12.379
Réserves consolidées	4.902	6.662	4.230
Résultat consolidé	949	520	3.904
Capitaux propres du Groupe	23.711	24.780	24.322
Intérêts minoritaires dans les réserves	2.444	3.024	1.578
Intérêts minoritaires dans le résultat	368	385	2.124
Intérêts minoritaires	2.812	3.409	3.702
Capitaux propres totaux	26.523	28.189	28.023
Autres fonds propres	-	-	192
Passifs subordonnés	8.300	8.867	8.261
Provisions techniques d'assurance brutes	263.172	272.125	263.174
Provisions techniques des contrats en Unités de Comptes	90.011	115.305	117.469
Provisions pour risques et charges	9.775	10.553	11.530
Dettes nées des opérations d'assurance ou de réassurance	8.299	8.806	9.543
Dettes envers la clientèle bancaire	10.656	9.985	10.385
Autres dettes	15.656	16.556	18.955
Dettes envers la clientèle bancaire et autres dettes	26.313	26.541	29.340
Dettes représentées par des titres	4.682	6.140	6.897
Dettes envers les entreprises du secteur bancaire	5.018	6.609	9.412
Comptes de régularisation - passif	2.564	2.464	2.671
TOTAL	**444.657**	**485.599**	**486.513**

(a) Données telles que publiées dans les comptes consolidés de l'exercice 2000 (mais présentées selon la nouvelle réglementation).

(en millions d'euros)

HORS BILAN	31.12.2002	31.12.2001	31.12.2000
Engagements reçus :			
Entreprises d'assurance	4.773	3.450	2.295
Entreprises du secteur bancaire	7.873	7.176	6.339
Autres entreprises	5.693	4.640	45
Total engagements reçus	18.338	15.267	8.679
Engagements donnés :			
Entreprises d'assurance	4.643	3.471	3.648
Entreprises du secteur bancaire	9.848	9.837	6.751
Autres entreprises	1.635	2.269	882
Total engagements donnés	16.126	15.577	11.282

Compte de Résultat consolidé

(en millions d'euros, sauf le résultat par action en euros)

	2002	2001	2000 (a)
Primes émises	69.723	69.471	64.788
Produits d'exploitation bancaire	1.012	1.127	11.754
Produits des autres activités	3.992	4.234	3.429
Chiffre d'affaires	74.727	74.832	79.971
Variation des provisions pour primes non acquises	(382)	(355)	(439)
Produits financiers nets de charges	(8.713)	(1.244)	14.811
Produits bruts d'exploitation	65.632	73.233	94.342
Charges des prestations d'assurance	(47 922)	(56.668)	(61.828)
Charges ou produits nets des cessions en réassurance	(523)	1.163	1.001
Frais d'acquisition des contrats	(5.891)	(6.394)	(5.958)
Charges d'exploitation bancaire	(600)	(838)	(6.509)
Frais d'administration	(8.098)	(8.775)	(11.871)
Résultat d'exploitation	2.597	1.721	9.176
Impôts sur les résultats	(426)	(45)	(2.773)
Résultat net des sociétés intégrées	2.171	1.676	6.403
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	23	17	(23)
Dotation aux amortissements des écarts d'acquisition	(877)	(788)	(353)
Intérêts minoritaires	(368)	(385)	(2.124)
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	**949**	**520**	**3.904**
Résultat par action (b)	0,55	0,30	2,57
Résultat dilué par action (b)	0,55	0,32	2,44
Impact des opérations exceptionnelles (d)	(235)	-	(1.643)
Dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition	643	681	279
RÉSULTAT COURANT, PART DU GROUPE (c)	**1.357**	**1.201**	**2.540**
Résultat courant par action (b)	0,78	0,70	1,67
Résultat courant dilué par action (b)	0,78	0,70	1,60

(a) Données telles que publiées dans les comptes consolidés de l'exercice 2000 (mais présentées selon la nouvelle réglementation).

(b) Après division par quatre de la valeur nominale de l'action et multiplication par quatre du nombre d'actions composant le capital de la Société, résolutions votées par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 mai 2001.

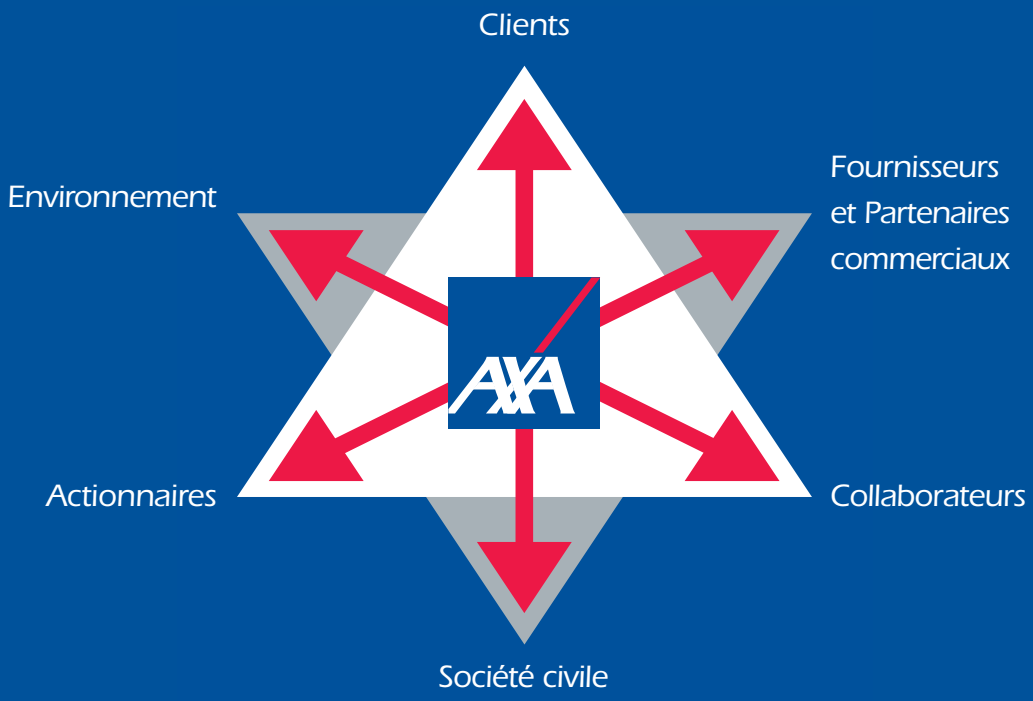
(c) Le résultat courant est le résultat net part du Groupe avant dotation aux amortissements (part du Groupe) des écarts d'acquisition et hors impact des opérations exceptionelles. Le résultat courant n'est pas un solde intermédiaire de gestion normé (ou défini par la réglementation comptable française) et, en conséquence, il n'est pas nécessairement comparable avec des indicateurs ayant la même appellation présentés par d'autres sociétés.

(d) Les opérations exceptionnelles de l'exercice 2002 comprennent :

- *la plus value liée à la cession des activités Santé (National Mutual Health Insurance) de la filiale Australienne, pour 87 millions d'euros, net part du Groupe,*
- *un profit exceptionnel chez Alliance Capital, correspondant à la reprise partielle (277 millions d'euros) du profit de dilution constaté en 2000 lors de l'acquisition de Sanford C. Bernstein, suite à l'exercice par les anciens actionnaires de Sanford B. Bernstein, suite à l'exercice par les anciens actionnaires de Sanford Bernstein d'une partie de leurs options de vente de titre Alliance. Cette opération a généré un écart d'acquisition complémentaire de 122 millions de dollars, totalement amorti sur la période (129 millions d'euros).*

Les opérations exceptionnelles de l'exercice 2000 comprenaient :

- *une plus-value consolidée liée à la cession de la banque DLJ (2.071 millions d'euros après impôts, part du Groupe), nette des moins-values et provisions sur les titres Crédit Suisse reçus en échange (- 67 millions d'euros), soit 2.004 millions d'euros, net part du Groupe.*
- *des moins-values et des provisions pour dépréciation du portefeuille obligataire (essentiellement sur les obligations à haut rendement) de la filiale d'assurance vie aux Etats-Unis, en liaison avec la baisse de la valeur de marché de ces placements, pour - 236 millions d'euros durant les troisième et quatrième trimestres 2000.*
- *les pertes estimées à fin 2000 découlant de la cession de la Banque Worms pour un montant de - 125 millions d'euros.*



Nos engagements pour un développement durable

AXA souhaite exercer son activité en respectant et en mettant en œuvre des engagements responsables vis-à-vis de chacun de ses partenaires. Dans ce cadre, AXA adhère au Global Compact de l'O.N.U..

Nos clients page 30. Nos actionnaires page 36. Nos collaborateurs page 44. Fournisseurs et Partenaires commerciaux page 50. La Société civile page 54. Environnement page 58. Investissement Socialement Responsable page 62.

Clients

Notre engagement : construire avec eux une relation de confiance durable, en leur offrant un service de proximité efficace et des solutions adaptées à leurs besoins, dans le cadre d'une déontologie professionnelle rigoureuse.

AXA a choisi d'exercer un métier de service exigeant, la protection financière. Pour satisfaire ses 50 millions de clients et bâtir avec eux une relation de confiance durable, le Groupe s'engage à leur offrir proximité et expertise professionnelle, accessibilité, réactivité et transparence.

Les demandes exprimées par les clients d'AXA sont fortes, mais les mots qui les traduisent sont simples. Disponibilité, courtoisie, lisibilité des écrits et respect des délais définissent la qualité de la relation souhaitée, tandis que l'expertise doit imaginer des réponses techniques précises et adaptées aux besoins de conseil et de sécurité. En écoutant ses clients, en répondant de façon appropriée à leurs attentes, en étant à leur côté en cas de difficultés, AXA s'efforce d'apporter à tous ceux qui lui font confiance une protection financière réelle et efficace.

En Allemagne par exemple, **AXA a conçu un programme d'assurance modulable** qui couvre toutes les situations de la vie quotidienne. Baptisé *MultiHelp*, il comprend cinq produits correspondant à cinq besoins. Outre les prestations habituelles, chacun d'eux comporte des innovations répondant à des demandes exprimées par les clients. Ainsi ***DrivingHelp*** (assurance automobile) offre une garantie qui s'applique à la conduite de véhicules étrangers dans le monde entier. ***TravelHelp*** (assurance voyage) rembourse les frais liés au retard d'un avion. ***HomeHelp*** (multirisque habitation) prévoit les prestations d'une entreprise spécialisée dans la surveillance et la sécurité de l'habitation au cas où celle-ci, à la suite d'un sinistre, n'est plus habitable.

En Belgique, ***"AXA vous aide même avant que quelque chose ne vous arrive"*** affirme sa campagne de communication. La société belge fait de la prévention un volet à part entière de son métier : elle a conclu des partenariats avec des professionnels de la prévention en matière d'incendie, de vol et autres sinistres, afin de permettre à ses clients de bénéficier de tarifs préférentiels.

En Italie, où le coût d'une assurance automobile est sensiblement plus élevé que dans d'autres pays européens, ceux qui roulent peu aimeraient bien payer seulement pour les kilomètres parcourus, tandis que ceux qui roulent beaucoup apprécieraient de bénéficier de prestations d'assistance performantes. AXA les a entendus. Il a imaginé ***Autometrica***, une multirisque qui s'adresse aux automobilistes dont le véhicule est équipé du système GPS (la seule ville de Milan en compte déjà 100 000). Cette technologie permet de mémoriser les parcours effectués et de calculer le nombre de kilomètres parcourus en ville, sur autoroute, à la campagne, en semaine et pendant le week-end : à chacune de ces catégories correspond en effet un tarif différent. Elle permet aussi, en cas d'incident, de dépanner rapidement le client. Avantage supplémentaire : *Autometrica* n'est pas limité au territoire italien. Le contrat est tarifé en fonction d'une estimation de kilométrage initiale, puis ajusté au bout d'un an sur la base du kilométrage réel. ►

Gagnant : le n°18 !

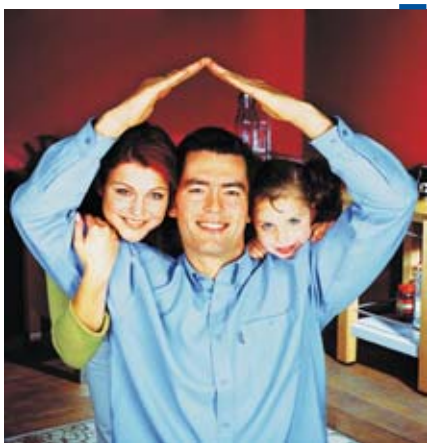
Où placer sa trésorerie quand la bourse déprime et que la visibilité sur les marchés à court terme est très réduite ? Pour répondre aux incertitudes des investisseurs, AXA Investment Managers a conçu, entre autres, **Privilège 18 mois**. Produit d'attente face à un rebond espéré des marchés actions, ce fonds à fenêtre structuré offrait une garantie tant sur le capital net investi que sur une performance minimale : 3 % au terme des 18 mois, assortie en outre d'un bonus lié à l'évolution de l'indice Euro Stoxx 50. Distribué exclusivement par les réseaux tiers, il a remporté un franc succès, réalisant à lui seul le tiers de la collecte nette de ces réseaux en 2002 !

AXA China Region, meilleure compagnie de Hong-Kong

Pour la 3ème année consécutive l'élection de la meilleure compagnie d'assurances de Hong-Kong, organisée par la revue financière chinoise *Capital Magazine*, a désigné AXA China Region.

Le jury était composé de personnes issues de :
- 40 % du grand public,
- 40 % de spécialistes indépendants,
- 20 % de l'équipe de rédaction du magazine.

Les critères de choix incluaient la qualité du service et des produits, le professionnalisme de la force de vente, la flexibilité et la diversité des produits d'investissement et enfin la réputation des sociétés en lice.



► Vis-à-vis des PME et des PMI, l'écoute et le conseil sont plus déterminants encore : les enjeux sont financièrement plus importants et le chef d'entreprise, souvent polyvalent, ne dispose pas forcément de spécialistes en interne. Lorsque les experts de ce secteur au sein d'AXA France ont entrepris la refonte de la gamme qui leur est dédiée, ils ont donc commencé par interroger les clients et ceux qui les écoutent et les conseillent : les distributeurs. La gamme des produits a été ensuite repositionnée en fonction des attentes exprimées. Ainsi, dans le domaine de la gestion sociale, AXA propose aux dirigeants de PME-PMI une offre de services destinée à leurs collaborateurs.

Baptisée **Cap Exclusivité**, elle permet à ces derniers de profiter des avantages d'un comité d'entreprise virtuel. Quatre fois par an, ils reçoivent un catalogue leur proposant produits et services, informations et conseils pratiques. Ils commandent ce qu'ils souhaitent par téléphone ou via internet (cap.axa.fr) et sont livrés sur leur lieu de travail ou à leur domicile. Toute la logistique : choix des fournisseurs et des produits, création des catalogues, gestion et livraison des commandes, est assurée par le partenaire d'AXA. Et pour permettre au chef d'entreprise de choisir en toute connaissance de cause l'avantage qu'il souhaite accorder à ses collaborateurs, AXA France a bâti avec ses distributeurs des supports d'aide à la décision. Ils mettent en évidence le coût réel d'une augmentation de salaire, d'une cotisation à une couverture santé prévoyance, d'un abondement à un plan d'épargne salariale ou encore d'une cotisation à Cap Exclusivité.

Se rendre plus accessible encore

Pour élargir son offre ou la rendre plus facilement accessible, le Groupe noue aussi de multiples partenariats. Au Japon, où la loi autorise depuis 2001 des accords de bancassurance, AXA a signé des contrats de commercialisation avec quinze institutions bancaires. Il s'agit d'une démarche en cours de test, mais au potentiel intéressant puisque, d'ores et déjà, quelque 10 000 employés de banques sont habilités à vendre des produits d'assurance à leurs clients.

En Allemagne, le partenariat entre AXA et Tchibo, chaîne disposant de centaines de cafétérias, s'élargit. D'abord limité à la commercialisation de deux produits : épargne retraite et rente éducation, il s'est étendu à la distribution d'une gamme de huit produits. Des conseillers AXA, qui ont reçu une formation intensive sur les produits proposés, se tiennent à la disposition des clients de Tchibo. Un devis est proposé à ces derniers sans engagement de leur part et le délai de renonciation est de 6 mois, au lieu des 14 jours prévus par la loi. Le lancement des six nouveaux produits est d'ailleurs intervenu au moment où l'association allemande des consommateurs accordait la mention "très bien" au premier produit développé dans le cadre de ce partenariat.

Au Royaume-Uni, AXA Insurance s'est associé à Lloyds TSB – banque dont le réseau compte 2 500 agences – pour commercialiser un package ***Essential Business Insurance*** : assurance des bâtiments, des stocks et responsabilité

Bonnes notes pour AXA en Australie

Au terme de la revue annuelle des performances de ses fonds d'investissement, Assirt, cabinet de recherche indépendant spécialisé dans les services financiers, confirme les bonnes notes d'AXA Australia. Il décerne ***cinq étoiles****, la note la plus élevée, à cinq des fonds gérés par la société australienne du Groupe, tandis qu'un sixième voit sa notation progresser de trois à quatre étoiles. Assirt souligne également l'apport que constitue l'expertise d'Alliance Capital, société de gestion d'actifs du Groupe avec laquelle AXA Australia a créé en 2001 une joint venture. Grâce à Alliance Capital, AXA Australia est en mesure de proposer aux investisseurs une gamme complète de fonds de placement, orientés croissance ou valeur. En 2002, la société a poursuivi l'élargissement de ses ressources en matière de conseil financier, avec le rachat d'***ipac****, l'une des sociétés leaders de la gestion de patrimoine sur le marché australien. ipac détient une réelle expertise en termes de service au client et de conseil patrimonial, alors qu'AXA se distingue dans l'élaboration et la distribution des produits.*

civile, tandis qu'AXA Life a signé un accord exclusif avec Egg. Ce dernier, leader européen de la vente en ligne de services financiers, assortira ses offres de crédit (prêts, cartes de crédit, emprunts hypothécaires) d'une proposition d'assurance AXA, afin d'offrir à ses clients l'une des meilleures protections du marché.

En France, AXA a choisi la voie de l'acquisition pour compléter son offre de protection financière avec le rachat, en septembre 2002, de **Banque Directe**. Cette opération lui permet de proposer, à travers ses différents réseaux de distribution, une gamme complète comportant plus de cinquante produits et services bancaires à ses neuf millions de clients particuliers en France. Les clients d'AXA bénéficient ainsi des huit années d'expérience de Banque Directe, la référence en France en matière de banque à distance.
Disponible 24h/24 par Internet et par téléphone, reconnue pour son esprit d'innovation et sa réactivité, Banque Directe dispose en effet d'une plate-forme technologique lui permettant d'assurer un service multi-canal en temps réel à ses clients. Grâce à cet apport, les clients d'AXA peuvent maintenant avoir une vision complète, en temps réel, de leur portefeuille via le site Internet d'AXA France.

Le sinistre, un "moment de vérité"

L'engagement de proximité d'AXA vis-à-vis de ses clients prend tout son sens en cas de sinistre, surtout lorsque celui-ci touche le lieu d'habitation ou de travail. Dans la vie d'un contrat, c'est un "moment de vérité" décisif : en cas de difficultés, l'assuré peut-il, ou non, compter sur son assureur ? C'est la raison pour laquelle il figure dans les enquêtes que les différentes sociétés d'AXA mènent auprès de leurs clients pour mesurer leur degré de satisfaction. ▶

Deux "services en ligne" de pointe

Des avantages financiers mesurables et une utilisation innovante de la technologie : tels sont les deux critères majeurs retenus par les prix *RealWare*, récompenses prestigieuses que décerne un panel d'experts américains indépendants.
Le site d'**AXA Financial** a reçu en 2002 celui de "meilleur portail d'entreprise". Lancé en 1999 et constamment amélioré depuis, AXAonline.com permet aux clients d'AXA Financial de consulter en ligne leurs contrats d'assurance ainsi que leur portefeuille de sicav et de valeurs mobilières, d'effectuer leurs transactions dans un environnement parfaitement sécurisé et d'accéder à l'information liée aux produits et au planning financier. Pour offrir, elle aussi, à ses clients un service de pointe, **AXA Banque** en Belgique a revu son site Homebanking et perfectionné son système de protection.
Un certificat assure désormais le cryptage des données et l'identification unique de l'utilisateur.

"Nous avons travaillé main dans la main"

9 septembre 2002. En l'espace de quelques heures, la petite ville de Sommières (France) est envahie par les eaux et coupée du reste du monde. François Couette, Directeur de l'Institution Maintenon - un établissement scolaire qui accueille 600 enfants en maternelle et en primaire - raconte :
"Dans les cinq corps de bâtiment, parmi lesquels un couvent vieux de plus de trois siècles, le rez-de-chaussée était noyé sous près de trois mètres d'eau.
Les dégâts ont été énormes : la salle informatique et la bibliothèque totalement sinistrées, le réfectoire - qui avait été réhabilité en 2000 - à refaire, quatre chaudières à changer, un mobilier partiellement inutilisable… Le coût total du sinistre s'élève à 730 000 euros.
Pourtant, quinze jours plus tard, nous étions en mesure d'accueillir à nouveau nos élèves.
Nous avons bénéficié, de la part de tous, d'un élan de solidarité et de générosité très réconfortant. Nous avons aussi eu la chance, dès le début, de travailler main dans la main avec AXA.
Avec notre agent bien sûr, Laurent Frament, mais aussi avec l'expert, Patrick Brunel qui a beaucoup apprécié, je crois, le travail que nous avons réalisé. En fait, tout a été simple. Pas de discussions stériles sur le montant des travaux, leur opportunité ou la vétusté à déduire. Ils ont bien compris, par exemple, nos contraintes budgétaires : en tant qu'établissement scolaire, nous recevons une dotation à la rentrée. La suivante nous est versée seulement à la mi-février.
Nous ne pouvions donc faire aucune avance de fonds. Pour les premiers travaux, qui devaient notamment nous permettre de chauffer les locaux après les vacances de la Toussaint, AXA nous a donc versé un chèque d'acompte. Ils ont aussi pris à leur charge, dans un souci de prévention, le coût du transfert des chaudières du rez-de-chaussée au premier étage.
A aucun moment, nous n'avons eu à nous préoccuper du financement des travaux et tout s'est bien enchaîné. Alors aujourd'hui, évidemment, je recommande AXA à tout le monde !"

Conseil médical en ligne : l'apport d'AXA Assistance

6 à 7 millions d'appels par an et un taux de satisfaction supérieur à 95 % : **NHS Direct**, service britannique de conseil médical en ligne, est le plus important du monde. Pour répondre à leurs interlocuteurs, infirmières et conseillers médicaux s'appuient sur un système d'évaluation clinique mis au point à l'initiative d'AXA Assistance. Choisi en 2001 par le *National Health Service* (service national de santé) comme prestataire de services de gestion informatique, AXA Assistance s'est associé à un concepteur de logiciels pour créer CAS Services. Cette société, spécialisée dans les systèmes informatiques destinés au secteur de la santé, a élaboré un système expert d'aide à la décision. Il fournit un cadre structuré et très détaillé aux consultations médicales en même temps qu'il donne accès aux meilleures pratiques médicales actuelles. La sécurité de NHS Direct a d'ailleurs été saluée par plusieurs organismes d'évaluation indépendants. La collaboration entre CAS Services et le NHS se poursuit, afin d'adapter le système aux besoins futurs, notamment en intégrant l'activité de NHS Direct dans une gestion électronique globale des données médicales.

Deux Prix d'Excellence pour AXA Investment Managers

Dans le cadre de la première édition des "Prix de l'Excellence" de la gestion d'actifs institutionnelle, organisée par le magazine anglais *Financial News*, AXA Investment Managers a remporté deux des dix-neuf récompenses remises : le prix du "Meilleur gestionnaire d'actifs français" et, pour sa filiale spécialisée dans les actions internationales, AXA Rosenberg, le prix du "Meilleur établissement spécialisé européen".

► A la fin de l'été 2002, les sociétés d'AXA en France et en Allemagne, deux pays touchés par des inondations d'une ampleur exceptionnelle, ont ainsi tout mis en œuvre pour assurer à leurs clients sinistrés un service sans faille ainsi qu'une aide et un soutien efficaces. Très rapidement, des dispositifs d'urgence ont été opérationnels : ligne téléphonique spéciale dédiée aux clients qui ne parvenaient pas à joindre leur agent - en France, les liaisons téléphoniques et informatiques d'une trentaine d'agences étaient coupées -, pages spécifiques sur Internet pour expliquer la procédure à suivre, mobilisation des collaborateurs d'autres services ou d'autres régions pour faire face à l'afflux des dossiers et les traiter plus vite. En parallèle, des structures d'assistance technique et logistique aux agents généraux, aux inspecteurs et aux experts touchés, eux aussi, par ces sinistres, étaient mises en place.
Pour accélérer les indemnisations, des mesures exceptionnelles ont été prises : déblocage d'acomptes immédiats sans expertise pour les cas les plus critiques, allègement des procédures d'expertise pour les petits dossiers et structures dédiées pour la gestion des sinistres importants.

Une communication claire

Une communication complète et simple constitue un élément essentiel pour instaurer une relation de confiance avec ses clients, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de gestion d'actifs. En 2002, les incertitudes liées à la volatilité des marchés financiers ont renforcé le besoin de services et de conseils financiers et rendu plus forte encore l'exigence de transparence dans la gestion. A cet égard, le dispositif mis en place, en France, par AXA Investment Managers pour rendre compte à ses clients mérite une mention particulière. Il a d'ailleurs obtenu en 2002 le Label "Information et Transparence", un nouveau prix décerné par le *Journal des Finances* et *Le Figaro*.
Conscient que la qualité de son reporting constitue un vecteur privilégié de la valeur ajoutée qu'il peut apporter à ses clients, **AXA Investment Managers** a conçu un dispositif de communication complet et récurrent, facilement accessible via son site Internet. Ce dispositif comporte notamment :

- **un tableau de performance mensuel, récapitulant les performances des fonds sur différentes périodes d'observation et les comparant à la moyenne du secteur ;**
- **un reporting mensuel détaillé pour chaque fonds et adapté à chaque catégorie de fonds : actions, obligataires, monétaires, diversifiés, alternatifs.**

Ce reporting mensuel met notamment en évidence l'évolution de la performance - performances cumulées, annualisées et annuelles -, l'analyse du risque, l'objectif et la stratégie d'investissement, le commentaire du gestionnaire et le niveau de risque des produits. Sur ce dernier point, AXA Investment Managers innove : pour être en mesure de qualifier des fonds de plus en plus complexes, la société a développé son propre modèle d'analyse du risque par grandes classes d'actifs. Il suit une méthodologie rigoureuse et exhaustive intégrant l'ensemble des paramètres de marchés. Concrètement, AXA Investment Managers est donc en mesure d'apprécier

de façon objective et démontrable le risque du portefeuille suivant trois indicateurs complémentaires : l'horizon d'investissement recommandé, l'échelle de volatilité et l'échelle de liquidité.
Ce dispositif de reporting est complété par des lettres d'information régulières qui commentent l'actualité financière, expliquent la stratégie d'investissement ou d'allocation d'actifs d'AXA Investment Managers ou encore présentent les nouveaux fonds. Les clients peuvent s'y abonner et les recevoir automatiquement ou les consulter sur Internet. Un autre rendez-vous, téléphonique celui-là, a été instauré en 2001 : **les conférences mensuelles de la Ligne Financière**, dédiées à l'analyse des marchés et aux axes de réflexion d'AXA. Enfin des réunions sont organisées régulièrement entre les équipes de gestion et leurs clients.
En cas de crise, AXA Investment Managers considère qu'il est de son devoir d'être encore plus présent auprès de ses clients. C'est pourquoi en 2002 comme en 2001, notamment après le 11 septembre, des e-mailing d'information ainsi que la mise à jour de la Ligne Financière ont été effectuées dans les heures suivant chaque événement notable, afin de tenir informés les clients de l'analyse de la situation et des décisions prises au sein des portefeuilles.

Ecoute, conseil, efficacité : tout au long de l'année, les différentes sociétés d'AXA mesurent auprès de leurs clients, sur ces trois critères, jusqu'à quel point leurs propres engagements sont tenus. Toutes les activités du Groupe, qu'elles relèvent de l'assurance dommages, de l'assurance vie ou santé, du crédit ou de la gestion d'actifs, figurent dans ce dispositif de mesure, dont les enseignements permettent d'améliorer constamment la qualité des prestations fournies. ■

Lutte contre la fraude et le blanchiment d'argent : la Charte AXA

Au-delà du respect des réglementations locales, internationales et professionnelles, AXA entend être une référence en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux, toute faiblesse dans ce domaine étant incompatible avec les valeurs du Groupe et les fondements de son métier. Une organisation dédiée a été définie au niveau du Groupe et déclinée dans l'ensemble de ses sociétés.
Cette organisation repose, dans chaque société d'AXA, sur un **responsable "anti-blanchiment"** local, officiellement nommé, clairement identifié et placé sous la responsabilité du Directeur Général.
Il a pour mission principale de veiller à ce que les procédures de contrôle interne et leur application vigilante permettent de détecter d'éventuelles opérations de blanchiment de capitaux, de les prévenir et de remplir exactement les obligations déclaratives d'AXA. Ces responsables locaux assurent la liaison avec les organismes nationaux compétents et rendent compte régulièrement de leur activité au siège du Groupe.
La coordination de l'ensemble est effectuée au niveau du Groupe par un service spécialisé, dont le rôle est à la fois d'orienter, de conseiller et d'assister les responsables locaux pour les aider à atteindre les standards du Groupe, mais aussi de contrôler l'efficacité des moyens mobilisés localement pour lutter contre le blanchiment des capitaux. Ce service assure en outre la liaison avec les organismes internationaux en charge du sujet. Il présente régulièrement un rapport de son activité à l'un des membres du Directoire responsable, au niveau Groupe, de la lutte contre le blanchiment des capitaux.

Disponibilité des hommes, clarté des informations

Responsable du conseil et de l'analyse d'OPCVM au sein de CDC IXIS Capital Markets, Vincent Bessière évoque le partenariat existant entre CDC IXIS Capital Markets et AXA Investment Managers.

Quel est le rôle de CDC IXIS Capital Markets vis-à-vis des Caisses d'Epargne ?

VINCENT BESSIÈRE : CDC IXIS Capital Markets assure l'intermédiation des opérations de marché des Caisses d'Epargne. Chaque Caisse d'Epargne a la maîtrise de ses investissements pour compte propre et doit en assurer le suivi. Concernant les investissements en OPCVM, CDC IXIS Capital Markets assure l'interface entre les sociétés de gestion et les Caisses d'Epargne. Notre rôle consiste à faciliter le choix des Caisses d'Epargne en caractérisant les fonds et en synthétisant l'information dont elles ont besoin.
Nous opérons dans le cadre de contraintes de risque définies par la CNCE (Caisse Nationale des Caisses d'Epargne).
AXA Investment Managers est l'un de nos principaux partenaires : une bonne partie des Caisses d'Epargne figure parmi ses clients.

Qu'appréciez-vous chez AXA Investment Managers ?

V.B. : La qualité des gammes de produits mais aussi la qualité de la structure de gestion qui est indéniable.
Les gammes sont étendues et offrent des produits pertinents au regard des attentes de nos clients.
Nous sommes également sensibles, tout comme les Caisses d'Epargne, à la réactivité de l'équipe commerciale lors de demandes spécifiques, telles que la rencontre d'un gérant ou l'apport d'informations particulières. Enfin, nous apprécions particulièrement les reportings mensuels. Ils sont synthétiques et facilement accessibles par internet.

Actionnaires

Notre engagement : nous situer parmi les meilleures performances opérationnelles du secteur et donner à nos actionnaires une information complète et transparente.

Un gouvernement d'entreprise efficace, une déontologie financière rigoureuse, une information complète et transparente sont des sujets d'attention constants pour AXA dans le cadre de ses engagements à l'égard de ses actionnaires.

A côté du noyau historique constitué par FINAXA et les Mutuelles AXA, plus de 75 % du capital d'AXA est aujourd'hui détenu par des actionnaires institutionnels et individuels, répartis dans le monde entier. Pour répondre à leurs attentes, le Groupe s'engage à réaliser des performances opérationnelles qui le situent parmi les meilleurs du secteur (Résultats 2002 du Groupe AXA, page 28). Il a par ailleurs mis en place un gouvernement d'entreprise efficace ainsi qu'une information complète et transparente.

L'environnement réglementaire de l'année 2002 a été riche en éléments nouveaux avec, aux Etats-Unis, la promulgation du Sarbanes Oxley Act et, en France, la publication du Rapport Bouton sur le gouvernement d'entreprise, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques françaises et un projet de loi sur la sécurité financière. AXA, dont le titre est coté sur les places de Paris et de New York, respecte parfaitement ces nouvelles dispositions.

Une répartition des rôles claire et équilibrée

L'organisation d'AXA en société à Directoire et à Conseil de Surveillance permet une répartition équilibrée des responsabilités entre les structures opérationnelles et les instances de contrôle. Assisté du Comité Exécutif, le Directoire élabore la stratégie du Groupe et en assure la direction et la gestion. Epaulé par quatre comités spécialisés, le Conseil de Surveillance assume les fonctions de contrôle et d'évaluation.

Un Conseil de Surveillance compétent et impliqué

Le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement du Groupe AXA. Il nomme le Président et les membres du Directoire, exerce un contrôle permanent sur la gestion du Groupe par le Directoire et rend compte aux actionnaires.

Le Conseil de Surveillance du Groupe AXA comprend, au 31 décembre 2002, 14 membres, nommés par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Neuf d'entre eux sont considérés comme "indépendants", dans la mesure où ils ne sont ni dirigeants de sociétés dans lesquelles le Groupe AXA détient une participation significative, ni anciens salariés du Groupe. Ce sont des personnalités aux compétences reconnues dans les domaines financier, industriel ou institutionnel, le plus souvent à un niveau international.

Afin que leur intérêt personnel soit lié à celui du Groupe, une disposition interne datant de 1994 oblige chacun d'eux à détenir des actions AXA pour une valeur au moins égale à celle des jetons de présence qu'il perçoit au cours d'une année. Enfin, eu égard au caractère international du Groupe AXA, plus du quart de ses membres n'est pas de nationalité française.

Les principes généraux de l'organisation, du mode de fonctionnement et de la rémunération du Conseil de Surveillance sont formalisés dans un règlement intérieur. ►

NEUF UNITÉS OPÉRATIONNELLES

Présent aujourd'hui dans plus de 50 pays.
AXA est organisé autour de neuf unités opérationnelles qui lui permettent de suivre et de coordonner ses différentes activités.

Ces 9 unités sont :

- Région Méditerranéenne
- Benelux
- AXA Investment Managers
- Allemagne et Europe de l'Est
- Etats-Unis
- Asie-Pacifique (hors Japon)
- France et Assistance Grands Risques, AXA Corporate Solutions Assurances, Canada
- Royaume-Uni et Irlande
- Japon, AXA RE

Leurs responsables rapportent directement au Directoire et à son Président.

Conseil de Surveillance

Claude Bébéar **Président du Conseil de Surveillance** ; Président Directeur Général de Finaxa ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance d'AXA Financial (Etats-Unis), de Schneider Electric, de BNP Paribas, de Vivendi Universal et des Mutuelles AXA.

Jean-René Fourtou (1) **Vice-Président du Conseil de Surveillance** ; Président Directeur Général de Vivendi Universal ; Administrateur d'Aventis, d'EADS (Pays-Bas), d'AXA Financial (Etats-Unis), des Mutuelles AXA et de Cap Gemini ; Président du Conseil de Surveillance de Vivendi Environnement et du Groupe Canal+.

Thierry Breton **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président Directeur Général de France Telecom ; Président du Conseil d'Administration de Thomson SA et d'Orange ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Dexia, Schneider Electric, Thomson.

Jacques Calvet (1) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président du Conseil de Surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville (BHV) ; Vice-Président du Conseil de Surveillance des Galeries Lafayette ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de la Société Générale, de Vivarte et de Société Foncière Lyonnaise.

David Dautresme (1) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Senior advisor Lazard Frères. Président de Parande Développement (Groupe Euris) ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Lazard Frères Banque, Casino, Club Méditerranée et AXA Investment Managers.

Michel François-Poncet (2) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Vice-Président du Conseil d'administration de BNP Paribas ; Président de BNP Paribas (Suisse) ; Vice-Président de Pargesa Holding (Suisse) ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Schneider Electric, LVMH, Total Fina Elf et de FINAXA.

Anthony Hamilton **Membre du Conseil de Surveillance** ; Chairman de Fox Pitt, Kelton Group Limited (UK) et de AXA UK Plc (UK) et d'AXA Equity and Law (UK) ; Administrateur d'AXA Financial (Etats-Unis) ; Membre du Conseil de Surveillance de Fox-Pitt Kelton Limited (Royaume-Uni) et de Pinault-Printemps-Redoute.

Henri Hottinguer (1) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président et Directeur Général de Financière Hottinguer ; Président du Conseil de Surveillance de Crédit Suisse Hottinguer et Emba NV (Pays-Bas) ; Vice-Président de Gaspee (Suisse) ; Président du Conseil d'Hottinguer capital Corp. (USA) ; Président Directeur Général de Sofibus ; Directeur Général Délégué et Administrateur d'Intercom ; Administrateur de Finaxa, AXA France Iard, AXA France Vie et AXA France Collectives.

Henri Lachmann **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président Directeur Général de Schneider Electric ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Finaxa, Vivendi Universal, du Groupe Norbert Dentressangle et des Mutuelles AXA.

Gérard Mestrallet (1) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président Directeur Général de Suez ; Président du Conseil de Tractebel (Belgique) et Société Générale de Belgique (Belgique) ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Saint Gobain, Crédit Agricole S.A., Taittinger et Pargesa Holding S.A (Suisse).

Edward D. Miller (2) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président de Phoenix House (Etats-Unis), administrateur de KeySpan Energy Corporation (Etats-Unis), Topps Company, Inc (Etats-Unis) et de United Way of Tri-State (Etats-Unis).

Alfred von Oppenheim (1) **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président du Conseil de Surveillance de Banque Sal Oppenheim jr & Cie KgaA (Allemagne) et Président du Conseil d'Administration de Banque Sal Oppenheim jr & Cie AG (Suisse) ; membre du Conseil de Surveillance d'AXA Konzern AG (Allemagne).

Michel Pébereau **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président Directeur Général de BNP Paribas ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Saint Gobain, Total Fina Elf, Lafarge, Dresdner Bank AG Francfort (Allemagne) et BNP Paribas UK (UK).

Bruno Roger **Membre du Conseil de Surveillance** ; Président de Lazard Paris ; Président du Conseil de Surveillance de EURAZEO ; Administrateur ou membre du Conseil de Surveillance de Saint Gobain, Pinault Printemps Redoute, Cap Gemini Ernst &Young, Sofina (Belgique).

(1) Proposés au renouvellement à l'Assemblée Générale du 30 avril 2003
(2) Le Conseil de Surveillance, sur la recommandation de son Comité de Sélection, a décidé de donner suite au souhait exprimé par Messieurs Michel François-Poncet et Edward Miller de ne pas voir renouvelé leur mandat et de pourvoir au remplacement de l'un d'entre eux en proposant à l'Assemblée Générale du 30/04/03, la candidature de Monsieur Ezra Suleiman, professeur d'université, de nationalité américaine, en qualité de nouveau membre du Conseil de Surveillance.

► Fortement impliqué dans le gouvernement de l'entreprise, le Conseil de Surveillance d'AXA s'est réuni cinq fois en 2002. Le taux d'assiduité global, qui dépasse 80 %, témoigne du sérieux avec lequel ses membres accomplissent le mandat qui leur a été confié.

Pour mener à bien sa mission, le Conseil de Surveillance est épaulé par quatre comités spécialisés : le **Comité d'Audit**, le **Comité Financier**, le **Comité de Rémunération** et le **Comité de Sélection**. Tous quatre ont été créés par AXA dès 1990, plusieurs années avant que la plupart des grandes entreprises du CAC 40 ne lui emboîtent le pas.

Constitués d'un nombre réduit de membres du Conseil de Surveillance, ils ont la charge d'étudier en profondeur certains sujets. **Chaque comité émet des avis, propositions et recommandations.** Il peut procéder ou faire procéder à toute étude susceptible d'éclairer les délibérations du Conseil de Surveillance. Il peut également décider d'inviter à ses réunions toute personne dont il juge la présence nécessaire. Le président de chaque comité rend compte de ses travaux lors de la séance suivante du Conseil de Surveillance.

Un Directoire et un Comité Exécutif animés par l'esprit d'équipe

La Direction Générale d'AXA est exercée par un Directoire de sept membres, assisté d'un Comité Exécutif composé de dix-sept dirigeants. La coordination stratégique et la gestion opérationnelle sont relayées par neuf unités, correspondant aux principaux métiers du Groupe et aux grands marchés sur lesquels il opère.

Le **Directoire**, dont les membres sont nommés pour trois ans par le Conseil de Surveillance, est l'instance collégiale décisionnaire de la société. Il est composé des cinq dirigeants suivants : Henri de Castries (Président), Françoise Colloc'h, Christopher "Kip" Condron, Gérard de La Martinière et François Pierson. Le Conseil de Surveillance du 26 février 2003 a, sur proposition du Comité de Sélection, élargi le directoire en nommant, pour la même durée que les autres membres : Claude Brunet, en charge des Opérations et Projets Transversaux et Denis Duverne, en charge des Finances, du Contrôle et de la Stratégie. Le Directoire se réunit chaque semaine pour traiter de la stratégie et du fonctionnement du Groupe.

Le **Comité Exécutif** pilote la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Sa composition reflète l'organisation d'AXA : il est constitué des membres du Directoire, des responsables des unités opérationnelles (voir ci-contre) et des principaux responsables des fonctions centrales du Groupe. Ce Comité se réunit une fois par trimestre dans le cadre de revues trimestrielles de performance, les *Quaterly Business Review* (QBR), mises en place depuis 2000. Ces *QBR* répondent à un triple objectif :

- examiner les performances des entités opérationnelles dans le cadre des plans stratégiques à trois ans et des plans annuels : suivi des activités opérationnelles et état d'avancement des projets, grâce à des indicateurs chiffrés prévus dans les plans et les budgets,
- mesurer la progression des projets transversaux du Groupe,
- échanger sur les grandes orientations stratégiques du Groupe.

Comité Exécutif

1 **Bruce Calvert** Chairman et Chief Executive Officer d'Alliance Capital (Etats-Unis)

2 **Michel Pinault** Responsable de la zone Asie-Pacifique (hors Japon)

3 **François Pierson** Membre du Directoire, Chief Executive Officer d'AXA France, Responsable des activités Grands Risques et Assistance et d'AXA Canada

4 **Nicolas Moreau**[1] Chief Executive Officer d'AXA Investment Managers

5 **Françoise Colloc'h** Membre du Directoire en charge des Ressources Humaines, de la Marque et Communication

6 **Christopher Condron** Membre du Directoire, Chief Executive Officer d'AXA Financial (Etats-Unis)

7 **Henri de Castries** Président du Directoire

8 **Alfred Bouckaert** Administrateur Délégué d'AXA Belgium (Belgique)

9 **Stanley Tulin** Responsable des relations avec les analystes, les agences de notation et les investisseurs américains, Vice-Chairman et Directeur Financier d'AXA Financial (Etats-Unis)

10 **Philippe Donnet** Chief Executive Officer d'AXA Japan (Japon) et Président du Conseil d'Administration d'AXA RE

11 **Les Owen** Managing Director d'AXA Asia Pacific Holdings (Australie)

12 **Claus-Michael Dill** Président du Directoire d'AXA Konzern (Allemagne)

13 **Denis Holt** Chief Executive Officer d'AXA UK (Royaume-Uni)

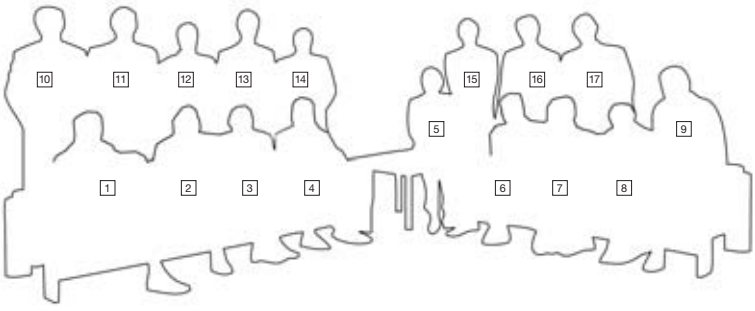
14 **Gérard de La Martinière** Membre du Directoire et Directeur Financier d'AXA

15 **Denis Duverne** Membre du Directoire en charge des Finances, du Contrôle et de la Stratégie

16 **Jean-Raymond Abat**[1] Chief Executive d'AXA Seguros (Espagne) et Responsable de la zone méditerranée

17 **Claude Brunet** Membre du Directoire en charge des Opérations et Projets Transversaux

[1] Nommés au Comité Exécutif le 26 février 2003



Une déontologie financière rigoureuse

Dès 1994, AXA a élaboré un **Code de déontologie financière** qui s'applique en premier lieu aux membres du Conseil de Surveillance et au Directoire, ainsi qu'à certains collaborateurs du Groupe détenteurs d'informations sensibles. Les membres du Conseil de Surveillance et du Directoire sont tenus à une obligation générale de confidentialité à l'égard des informations auxquelles ils ont accès du fait de leur mandat. Ils s'engagent à respecter, pour leurs opérations financières personnelles, le Code de déontologie financière du Groupe. Chacun d'eux doit fournir au Groupe toutes informations relatives à la situation de ses investissements et aux opérations effectuées sur des titres de sociétés cotées faisant partie du Groupe. Ceci afin de satisfaire aux obligations de déclaration auprès des autorités boursières et des autorités d'assurance de certains pays, ainsi qu'aux obligations de publication. Chacun d'eux est également tenu d'informer le Groupe de toute situation le concernant susceptible de créer un conflit d'intérêt avec l'une des sociétés d'AXA.

Les collaborateurs du Groupe qui, du fait de leurs fonctions, peuvent avoir accès à des informations privilégiées sont considérés comme "sensibles". Ils doivent alors respecter certaines contraintes et limites lorsqu'ils réalisent des opérations sur les titres cotés qu'ils peuvent détenir.

Les principales sociétés du Groupe ont également un Code de déontologie ou d'éthique financière, qui tient compte du cadre juridique et réglementaire des pays où elles exercent leurs activités.

Une information complète et transparente

AXA s'attache à construire et à entretenir une relation fondée sur la confiance avec ses actionnaires.

La publication des comptes semestriels et annuels donne lieu, sur toutes les places financières importantes du monde, à une série de présentations au cours desquelles les dirigeants d'AXA rencontrent les principaux actionnaires du Groupe. En 2002, **plus de 400 réunions dans dix pays différents** ont ainsi été organisées avec les investisseurs.

Outre ces rencontres, de nombreuses réunions ont lieu avec les principaux actionnaires institutionnels, ainsi que des rendez-vous thématiques : présentation des différentes activités du Groupe, de ses principales filiales ou d'indicateurs économiques particuliers à ces secteurs d'activité.

Basées à Paris et à New York, les équipes de communication financière du Groupe sont en relation permanente avec l'ensemble de la communauté financière. Les différents supports de communication institutionnelle du Groupe - communiqués de presse, présentation des résultats, interventions à des conférences spécialisées, rapport annuel - sont disponibles sur le site www.axa.com. Les présentations des résultats sont retransmises en direct sur ce même site et accessibles par conférence téléphonique.

Principal rendez-vous des actionnaires du Groupe, **l'Assemblée Générale d'AXA** a réuni en mai 2002 près de 1 200 d'entre eux, tandis que plus de 3 000 étaient représentés ou ont voté à distance : **50 %** des voix des actionnaires se sont ainsi fait entendre à cette occasion.

UN SALARIÉ D'AXA SUR DEUX EST ACTIONNAIRE DU GROUPE

En 2002, pour la neuvième année consécutive, AXA a procédé à une augmentation de capital réservée à ses salariés, Shareplan 2002.

Près de 18 000 salariés répartis dans 28 pays et 140 sociétés - soit 21 % de l'effectif salarié concerné - ont souscrit à l'opération. Les taux de participation les plus élevés ont été enregistrés en France (40,6 % des effectifs), aux Etats-Unis (35,6 %) et en Espagne (30,5 %).

Au 31 décembre 2002, la part de l'actionnariat salarié dans le capital d'AXA atteint près de 4 % du capital, contre 2,30 % en 2001 : près d'un salarié sur deux est actionnaire du Groupe.

Gouvernement d'entreprise : un point de vue extérieur

Bertrand Richard, Directeur général de Korn Ferry Paris, s'exprime sur les choix d'AXA en matière de gouvernement d'entreprise.

"En se dotant d'un conseil de surveillance et d'un directoire, AXA a choisi la forme de gouvernement d'entreprise qui, au sein d'une société anonyme, garantit parfaitement la séparation entre fonctions de contrôle et fonctions de management. La composition du conseil est telle qu'il n'y a aucun doute sur la compétence et la dimension individuelle de chacun des administrateurs. En dressant le profil de chacun d'eux et en mentionnant les autres mandats détenus, en précisant - nombre de réunions et taux d'assiduité à l'appui - le travail du conseil et celui des différents comités, le rapport d'activité du Groupe donne une information claire, précise et facilement accessible. A souligner aussi : les éléments détaillés fournis sur la rémunération, sous quelque forme que ce soit, de chaque dirigeant et mandataire social. Sur ce point, AXA est l'une des sociétés françaises les plus transparentes. Pour améliorer encore son image en ce domaine, nous suggérons deux pistes de réflexion : limiter le nombre d'administrateurs qui, outre leur mandat chez AXA SA, détiennent un autre mandat dans une société du Groupe ; être plus explicite sur les outils et les moyens qui permettent au conseil d'évaluer son travail et son efficacité."

D'autres supports d'information sont édités spécialement à l'intention des actionnaires individuels, qui représentent environ 7 % de l'actionnariat total d'AXA.

Depuis 1997, les actionnaires détenant leurs titres au nominatif ainsi que les actionnaires au porteur qui en formulent la demande sont réunis au sein du **Cercle des Actionnaires AXA**. Les membres du Cercle - 15 000 à ce jour - reçoivent des informations régulières sur AXA et des argumentaires ponctuels, en cas d'événement majeur pour le Groupe ou sur le titre.

AXA a mis en place un **Comité Consultatif des Actionnaires Individuels**, composé de quinze membres issus du Cercle des Actionnaires. Ce Comité

DANIEL SAM-GIAO,
Membre du Comité Consultatif
des Actionnaires Individuels d'AXA.

"Pas de langue de bois"

"C'est en octobre 2002 que j'ai participé, pour la première fois, à une réunion du Comité consultatif des Actionnaires individuels d'AXA.
J'avais fondé, en début d'année, un club d'investissement avec des amis. Aussi, lorsque le Groupe a lancé un appel à candidatures pour le renouvellement partiel de ce Comité, j'ai pensé que c'était le moment de "me jeter à l'eau".
J'ai trouvé cette réunion préparée de façon très professionnelle : elle s'est ouverte sur un exposé de la situation d'AXA, auquel a succédé un travail en groupe.
La présence des deux Présidents m'a surpris, je l'avoue. J'ai été sensible à leur disponibilité de même qu'à l'attention manifeste que tous les intervenants nous ont portée. D'autres membres du Directoire étaient présents, ainsi que des spécialistes de la communication financière.
Les réponses aux questions posées ont été précises. A aucun moment, je n'ai eu l'impression d'un discours "langue de bois". J'ai senti au contraire une volonté réelle de mieux comprendre les actionnaires individuels, leurs attentes, leurs craintes le cas échéant.
J'ai juste regretté que la réunion ne soit pas plus longue : j'aurais aimé un historique plus étoffé sur l'évolution du titre et connaître aussi la politique d'AXA vis-à-vis des clubs d'investissement."

se réunit deux fois par an avec les dirigeants du Groupe, pour faire le point sur la politique d'information et de communication menée à l'égard des actionnaires individuels.

La gestion des actions au nominatif est assurée par les équipes spécialisées de BNP Paribas Securities Services, qui met à la disposition des actionnaires* une plate-forme téléphonique accessible du lundi au vendredi de 8h 45 à 18h. En 2002, un site internet dédié, à accès sécurisé, a également été créé : GISnomi (http://gisnomi.bnpparibas.com). Il permet aux actionnaires inscrits au nominatif de consulter ses avoirs, de transmettre et de suivre ses ordres de bourse. ■

"L'exhaustivité de l'information transmise, notamment la répartition du résultat par activité et par pays, constitue l'un des atouts majeurs d'AXA en matière de communication financière. **Le fait de rester sur une cadence semestrielle plutôt que trimestrielle est aussi appréciable.**"

Michael Huttner, analyste chez JP Morgan

Lettre aux Actionnaires

La Lettre du Cercle des Actionnaires, diffusée entre 3 et 4 fois par an, permet de suivre l'actualité du Groupe AXA et évoque les grands évènements de l'agenda de l'actionnaire tels que l'Assemblée Générale.

*dont les titres sont inscrits en nominatif pur

Collaborateurs

Notre engagement : assurer l'épanouissement de chacun de nos collaborateurs dans sa vie professionnelle grâce à un environnement de travail respectueux de la personne humaine et à un style de management responsabilisant axé sur le développement de nos collaborateurs.

AXA prend l'engagement de favoriser l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs à travers un environnement de travail respectueux de la personne humaine et un style de management responsabilisant.
Pour faire des engagements du Groupe à l'égard de ses clients une réalité, ses collaborateurs - salariés et distributeurs exclusifs - jouent un rôle déterminant. Leur motivation, leur engagement personnel, leur respect des cinq valeurs d'AXA : professionnalisme, innovation, réalisme, esprit d'équipe, respect de la parole donnée, sont essentiels. En contrepartie, AXA s'engage, au-delà des droits fondamentaux définis par les textes de référence internationaux et des législations locales, à traiter chacun avec respect, à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à mettre en œuvre un style de management responsabilisant.

Collaborateurs : favoriser et valoriser l'implication

Le style de management AXA valorise l'implication des collaborateurs dans la stratégie, les objectifs et les performances du Groupe. Il se concrétise par :

- une information détaillée sur les grandes priorités de la société,
- des objectifs individuels clairs,
- la possibilité, pour chacun, d'acquérir ou de renforcer les compétences nécessaires à son développement professionnel et à l'accroissement des performances de la société,
- une rémunération équitable et des systèmes de reconnaissance fondés sur la performance.

Depuis 1993, ces engagements sont mesurés tous les deux ans - tous les ans à partir de 2002 - à travers une enquête mondiale d'opinion interne, **Scope**. Réalisé en toute confidentialité dans l'ensemble des sociétés du Groupe, Scope affiche des taux de réponse en constante progression : 59,8 % en 1998, 67,8 % en 2000, 74 % en 2002.

Les questions posées abordent une vingtaine de thèmes : *"Les collaborateurs connaissent-ils bien les objectifs et la stratégie de leur société ? Existe-t-il un climat de respect mutuel, de confiance et de communication franche ? Ont-ils les bonnes informations et la formation adéquate pour bien faire leur travail ? Le climat social est-il propice à l'innovation ? Comment perçoivent-ils les signes tangibles et intangibles de reconnaissance pour le travail accompli ?"...*
Choisi pour être l'un des indicateurs clés des bonnes pratiques du Groupe en matière de ressources humaines, Scope apparaît comme l'outil de pilotage privilégié permettant, à partir des thèmes identifiés comme sources d'insatisfaction, la mise en œuvre d'actions d'amélioration concrètes.
Ainsi en Belgique, l'analyse des résultats de Scope 2000 a donné lieu à cinquante-cinq projets. Pour remédier à "l'éloignement" du top management et à une communication sur la stratégie jugée insuffisante, de nouveaux rendez-vous ont été créés :

- trois ou quatre fois par an, réunion du *Business Council* - un groupe constitué de quelque 140 managers de la société - pour expliquer la stratégie de l'entreprise et détailler ses grands projets ; ▶

Qualité de vie au travail : bravo AXA Life Singapour !

Cette société du Groupe s'est vu décerner en 2002 le *Family Friendly Firm Award* pour ses initiatives en faveur d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Attribué tous les deux ans par le Ministère de l'Emploi, la Fédération nationale des employeurs de Singapour, la Confédération nationale des syndicats et le Ministère du Développement social et du Sport, ce prix a pour objectif de favoriser le développement de telles initiatives. Les entreprises candidates - 435 en 2002 - sont jugées par leurs collaborateurs sur la flexibilité des horaires, les solutions offertes en cas d'absence prolongée, les programmes de soutien proposés et les conditions matérielles de travail.
En France, des initiatives destinées, elles aussi, à simplifier la vie des collaborateurs du Groupe ont vu le jour en 2002. Des centres de services, les conciergeries, ont été créés à leur intention dans quelques entités. Parmi les services proposés : pressing, cordonnerie, blanchisserie, aide aux démarches administratives...

Chez AXA Australia, performance et rémunération vont de pair

Dans le cadre de son programme de transformation "K5", AXA Australia adopte une politique de rémunération qui vise à encourager les performances, individuelles et collectives, de ses collaborateurs. Le dispositif mis en place associe deux éléments :

- un premier niveau de rémunération, défini en fonction du poste, du niveau de responsabilité et revu au cours des entretiens d'évaluation annuels qui examinent la performance individuelle, les conditions du marché et la position d'AXA Australia sur ce dernier,
- un élément incitatif variable, dont le montant est directement lié à la réussite du programme K5. Si les objectifs sont atteints, le niveau de rémunération sera alors bien supérieur à la moyenne du marché. Pour les cadres dirigeants, s'y ajoute une prime dont le montant dépendra du cours de l'action d'ici deux ou cinq ans. La réussite de l'entreprise et celle de ses collaborateurs sont ainsi liées.

Satisfaction des agents : AXA Crédit mesure

La qualité du service rendu par AXA à ses agents généraux conditionne souvent la qualité de la relation qu'eux-mêmes entretiennent avec leurs clients : AXA Crédit (France) s'est donc engagé dans la voie de l'amélioration. En 2001, il a mis en place un baromètre de satisfaction portant sur dix engagements de confiance définis à partir des attentes exprimées. Ses résultats ont permis d'identifier des axes d'amélioration et de mener les actions correspondantes. L'initiative va être généralisée à l'échelle du Groupe à partir de 2003.

- Top Com, deux à trois fois dans l'année, pour tous les managers intermédiaires, afin qu'aucune zone d'ombre ne subsiste quant aux objectifs poursuivis en termes de *business* et de *people*. Mieux informés, ces derniers peuvent à leur tour sensibiliser plus efficacement leurs propres équipes.

Une autre initiative a aussi vu le jour : des rencontres informelles, sous forme de petits déjeuners ou de déjeuners, entre chacun des membres du comité de direction et ses collaborateurs.

Au Royaume-Uni, où AXA Life a mis en œuvre un programme d'action comparable, la compréhension de la stratégie a fortement progressé, passant d'une perception très négative en 2000 (- 12 %) à une évaluation plus que positive en 2002 (+ 68 %).

Autre thème sensible : le besoin, exprimé par les managers intermédiaires, de trouver appui et conseil auprès de la direction des ressources humaines. Pour leur donner satisfaction, AXA Belgium a remanié son organisation. Dans chaque direction, des consultants internes en ressources humaines - généralistes de la fonction - ont été mis en place. Au service de leur "client" interne, ils assurent l'interface tant vis-à-vis du management que des collaborateurs, pour tout ce qui touche à l'évolution des organisations, à la gestion des ressources humaines et à la formation.

Moteur d'amélioration de la vie professionnelle pour plusieurs sociétés du Groupe, Scope doit maintenant être perçu comme tel par la totalité d'entre elles.

AXA prend pied en Inde

Créée en 1997, AXA Business Services (AXA BS) est une filiale d'AXA UK basée à Bangalor (Inde). La vocation de cette société est de sous-traiter les besoins en services des sociétés d'AXA dans des domaines bien précis de ***"back office"***. Cette organisation permet de mutualiser certaines tâches entre les sociétés d'AXA et de réaliser des économies d'échelle.

Les sociétés Vie et Santé d'AXA UK ont été les premières à utiliser les services d'AXA BS. En 2002, AXA Australie et AXA Japon (Vie) ont également commencer à sous-traiter certaines tâches de leur back office à AXA BS avec succès.

L'activité d'AXA BS est bénéficiaire (6,5 millions €) et devrait continuer à se développer avec notamment le projet de mettre en place une plate-forme téléphonique de réponse aux clients de certaines sociétés d'AXA.

Situés au cœur de la zone d'affaires de Bangalor, les deux sites d'AXA BS accueillent quotidiennement les 500 collaborateurs d'AXA BS. Les collaborateurs, formés à délivrer un service d'une grande fiabilité, sont divisés en deux équipes qui se relaient afin d'offrir un service 24h/24h, 7 jours sur 7.

AXA BS est une société à part entière du Groupe AXA, mettant en œuvre les valeurs et la politique de ressources humaines du Groupe. Et si l'activité d'AXA BS contribue à l'amélioration des performances opérationnelles des sociétés du Groupe AXA, elle contribue également au développement local de cette région du monde et de ses habitants.

Agents : les aider à améliorer leurs performances

Maillons essentiels dans la relation du Groupe avec ses clients, les réseaux d'agents exclusifs AXA sont totalement impliqués dans sa dynamique commerciale. Au-delà des spécificités et des contraintes propres à chaque marché, tous sont confrontés au même défi : améliorer la qualité de leur service, notamment en accroissant leurs compétences et en confortant leur professionnalisme.

Pour les accompagner dans cette démarche, certaines sociétés du Groupe se sont déjà mobilisées, telle AXA Financial aux Etats-Unis. Le centre national des opérations de sa filiale Vie - il gère les contrats de plus de 2,5 millions de clients et appuie les distributeurs en matière d'émission des contrats - s'attache ainsi à maintenir les connaissances de ses conseillers à un niveau élevé. Qu'une question leur soit posée sur un produit souscrit voici vingt ans ou voici six mois, ils doivent savoir répondre. Le centre organise donc des séances de formation suivies de tests de connaissances et des réunions de service destinées à favoriser l'échange d'informations, ►

Un Groupe dynamique et créatif

La fierté qu'éprouvent, dans leur grande majorité, les collaborateurs d'AXA et leur optimisme quant à l'avenir sont-ils en accord avec l'image du Groupe à l'extérieur ? Entretien avec Henry de Montebello (à gauche) et Nicolas Manset (à droite), associés au sein du cabinet de recrutement Russell Reynolds Associates à Paris, partenaire de longue date du Groupe AXA.

Quelle est l'image d'AXA auprès des cadres confirmés et de haut niveau ?

Le Groupe AXA bénéficie auprès d'eux d'un certain nombre d'atouts : une stratégie bien comprise, une équipe dirigeante solide et toujours dynamique en dépit d'une conjoncture difficile. AXA est perçu comme un groupe qui a su maintenir le cap. Son "capital image" est donc très fort. Sa créativité et sa modernité, notamment au travers de projets tels qu'AXA Way, sont appréciées. Le fort sentiment d'appartenance apparaît parfois comme un excès de confiance, mais il est tempéré par l'esprit de cohésion des équipes en place et par une culture d'entreprise très présente.

Quels éléments apparaissent comme particulièrement attractifs ?

La qualité des collaborateurs et le dynamisme des équipes dirigeantes créent une véritable émulation pour les cadres de haut niveau qui rejoignent le Groupe. Les perspectives de carrière paraissent intéressantes et innovantes. Par contre, la dimension internationale d'AXA, de même que son positionnement sur le métier de la protection financière, ne sont pas encore totalement intégrés. La culture assurance du Groupe est parfois perçue comme prédominante.

S'adapter à une nouvelle donne

Il y avait déjà AXA Manager et Columbus*, les deux séminaires phares d'AXA Université. 2002 a vu la naissance d'un troisième séminaire institutionnel, **Ambition AXA.** Prenant en compte l'environnement dans lequel évolue aujourd'hui le Groupe et ses nouveaux enjeux - satisfaire de façon équilibrée et durable ses trois partenaires majeurs : clients, actionnaires, collaborateurs -, il est conçu pour permettre aux managers, experts et responsables des réseaux de distribution :

- de comprendre la vision du Groupe et la façon dont il entend réaliser son ambition,
- de découvrir une méthode d'amélioration continue des performances : AXA Way,
- de voir, à partir de situations concrètes, comment chacun peut contribuer à la réussite du Groupe,
- de vivre, dans la convivialité, la dimension internationale d'AXA et de partager leurs expériences.

Plus de 2 000 managers doivent participer en 2003 à Ambition AXA.

*le premier vise à diffuser le style de management d'AXA auprès des managers du Groupe, le second est conçu pour en faire des acteurs et des promoteurs du changement.

► mais aussi des compétitions internes. Une initiative ludique qui donne lieu à l'attribution d'un prix mensuel reconnaissant l'excellence du service rendu. En l'espace de deux ans, le centre lui-même a fait d'énormes progrès en terme de qualité de service : en 2002, il a enregistré un taux de satisfaction de 85 % auprès des clients et de 68 % - soit 29 % de plus qu'en 2000 - auprès des distributeurs.

Aux Etats-Unis toujours, le centre de formation d'AXA Advisors - les distributeurs exclusifs d'AXA Financial - a inauguré en 2002 son université en ligne, un site unique qui regroupe tous les programmes de formation continue réservés aux cadres et aux agents de la société. Pour les nouveaux agents, l'accès au site est gratuit la première année : ils sont vivement encouragés à se familiariser ainsi avec les produits et les services proposés par AXA, mais aussi avec le métier de protection financière tel que le conçoit le Groupe.

A côté de la formation, la mise à disposition d'outils performants - dont certains sont d'ailleurs conçus conjointement avec les utilisateurs concernés - constitue un autre moyen d'améliorer de façon sensible la qualité du service. C'est la raison d'être des outils de diagnostic. Qu'ils aient pour nom BAO (Bilan Assisté par Ordinateur) en France ou LNAS (*Life Nippon Advisors System*) au Japon, leur finalité est la même : analyser, avec la plus grande précision possible, les besoins d'un client, les garanties dont il dispose déjà et celles qui lui permettraient, en fonction de ses ressources, de bénéficier d'une protection financière optimale. Bref, faire du sur mesure en matière de conseil.
A partir de 2003, une enquête de satisfaction "agents", testée dans un premier temps en Allemagne, en France et aux Etats-Unis, permettra de mesurer l'impact de telles initiatives et de rapprocher les résultats obtenus des enquêtes de satisfaction "clients".

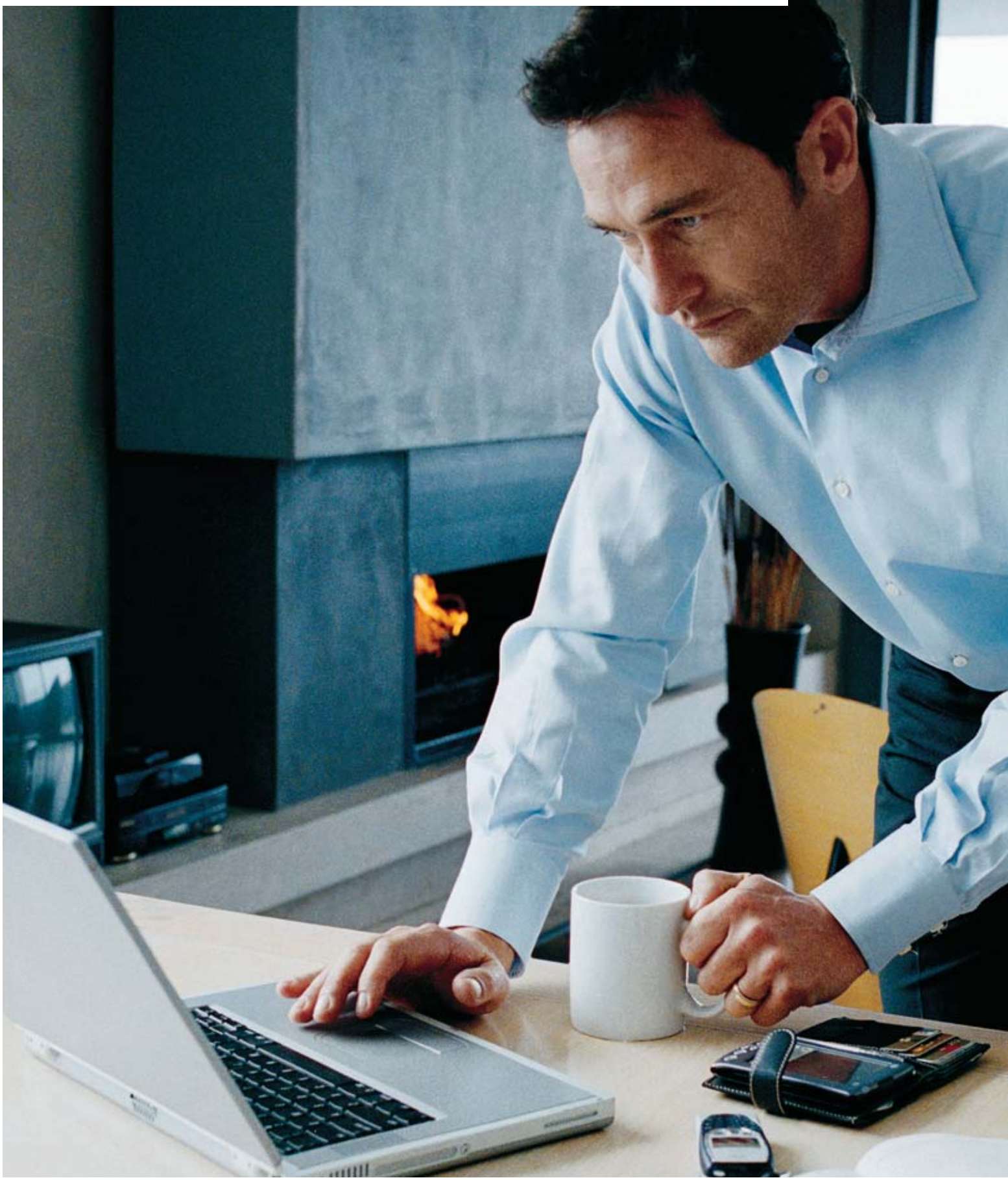
DONNÉES SOCIALES PRINCIPALES 2002

INDICATEURS	SALARIÉS	DISTRIBUTEURS	TOTAL
Collaborateurs			
Effectif	95 488	31 233	126 721
% d'hommes	49 %	72 %	56 %
% de femmes	51 %	28 %	44 %
Mouvements de personnel			
Recrutements externes	10 797	6 308	17 105
Recrutements internes (mobilité interne)	1 601	51	1 652
Départs*	13 480	9 450	22 930
Création nette d'emploi dans l'année (recrutements externes - départs)	- 2 683	- 3142	- 5 825
Rémuneration / avantages sociaux			
% de salariés bénéficiant d'une rémunération variable**	0 -30 % : 30 % 30-70 % : 17 % 70-100 % : 17 % 100 % : 36%		
Ratio masse variable / masse fixe	18 %		
Nombre de bénéficiaires de stock options	2 610		
% des sociétés d'AXA offrant une protection sociale complémentaire au système obligatoire à l'ensemble de leurs collaborateurs	64 %		
Formation			
Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année			93 846
% de collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année			74 %
Temps de travail / absentéisme			
Total jours d'absence	863 306		
- dont jours d'absence pour maladie	706 371		
- dont jours d'absence pour accident du travail	16 045		
- dont jours d'absence pour maternité	140 890		
Nombre de jours moyen travaillés par an	240		
Nombre d'heures moyen travaillées par semaine	38		
% effectif temps partiel	6 %		
Œuvres sociales			
Bénévoles AXA Atout Cœur	29 130		
Bénévoles AXA ayant participé au challenge AXA 2002	9 087		

**licenciements, démissions, retraites, autres, etc.*
***Il faut lire : "30 % des sociétés d'AXA ont de 0 à 30 % de leurs effectifs concernés par une rémunération variable".*

Fournisseurs et Partenaires commerciaux

Notre engagement : entretenir avec eux une relation de qualité basée sur une déontologie “achats” stricte et un dialogue suivi.



Courtiers, prestataires externes, fournisseurs : avec l'ensemble de ces partenaires, le Groupe entend établir et pérenniser des relations fondées sur des engagements réciproques et un dialogue suivi.

Avec ses courtiers

Ecoute du client, identification de ses besoins, conseil, accompagnement : les courtiers jouent un rôle déterminant dans la qualité de la relation qui va s'instaurer entre AXA et ses clients. Ils apparaissent à ce titre comme des partenaires privilégiés, avec lesquels le Groupe souhaite nouer des liens solides. Les initiatives prises à leur égard par plusieurs entités poursuivent des objectifs identiques : leur permettre d'optimiser leur savoir-faire et d'être plus disponibles pour leurs clients.

En Australie, les courtiers interviennent dans un contexte légal qui leur fait obligation de disposer de plusieurs fonctions supports. Or nombre d'entre eux ne réalisent pas un chiffre d'affaires suffisant pour assurer ces fonctions en interne et font appel à des fournisseurs extérieurs. AXA a donc lancé à leur intention – et c'est une première sur ce marché - une plate-forme offrant la totalité des services qui leur sont nécessaires : formation, marketing, recherche, conformité, rémunération, pratiques managériales, planification, listes de production et support technique. La société australienne entend ainsi renforcer ses liens avec les courtiers, favoriser leur fidélisation et, grâce à un partenariat plus étroit, développer le nombre d'affaires nouvelles.

Le service lancé au Royaume-Uni par AXA Life s'appuie, lui, sur l'électronique. Il permet aux courtiers de la compagnie, grâce au téléchargement de données, de disposer régulièrement d'un état des dossiers de tous leurs clients ou d'obtenir, en temps réel, des informations sur un contrat particulier. Ces formules "*self service*", basées sur une technologie de messagerie, contribuent aussi à accroître la rentabilité : les appels téléphoniques, les télécopies et les courriers électroniques adressés à la compagnie sont en nette diminution.

L'amélioration que constituent de telles initiatives dans le service apporté par AXA à ses courtiers est, dans certains cas, directement mesurable. Ainsi, au Royaume-Uni toujours, AXA Life a progressé de la 4e à la 3e place - sur un panel de dix compagnies - dans une enquête de satisfaction menée régulièrement auprès de quelque 500 courtiers. La société entend poursuivre cette démarche, notamment dans le traitement des affaires nouvelles après l'acceptation du dossier.

Avec ses prestataires externes

Dans la vie d'un contrat, la survenance d'un sinistre ou d'un litige constitue un événement normal, dont le règlement fait intervenir d'autres partenaires du Groupe : intervenants externes et prestataires associés. Comme les courtiers, ils vont se trouver en relation directe avec les clients d'AXA. Perçus alors comme les représentants du Groupe, ils participent à la construction de son image. Il est donc naturel qu'AXA s'attache à préciser le cadre de leurs interventions. ►

BRUNO MENICUCCI,
Membre du Directoire de SIACI,
Groupe de services d'assurances.

"Nous avons bâti un partenariat à trois équilibré"

"Notre métier – courtier et conseil en assurances collectives - exige, pour être apprécié et s'inscrire ainsi dans la durée, qu'une relation de confiance s'instaure avec nos entreprises clientes. Cette confiance naît de la mise en œuvre de trois qualités, essentielles à nos yeux : la compétence, la réactivité, la proximité. Ces qualités ont autant de vérité dans une très grande entreprise que dans une plus petite. Pour être en mesure de répondre aux attentes de nos clients en termes d'expertise, de conseil, d'élaboration de propositions appropriées et de suivi, la qualité des liens existant entre les compagnies et nous est primordiale. A cet égard, la relation que nous entretenons avec AXA depuis plus de quinze ans est exemplaire.

La stabilité et la haute technicité de ses équipes, en particulier du corps des inspecteurs, ont favorisé le développement de liens privilégiés, fondés sur la reconnaissance mutuelle de nos savoir-faire, l'estime, la loyauté et la transparence.

C'est grâce à cette convergence dans la conception du métier que les conditions d'un partenariat à trois, équilibré, sont réunies. Ensemble, nous pouvons mettre au point des programmes de garanties sur mesure pour tel ou tel de nos clients ou modifier, dans son intérêt, la ligne de partage de nos attributions respectives : AXA nous a ainsi délégué la gestion des régimes de remboursement de soins souscrits auprès de la compagnie. La rigueur et le professionnalisme des équipes, perceptibles tout au long de la vie des contrats, sont particulièrement appréciés, notamment par les directeurs des ressources humaines et les partenaires sociaux, lors de la présentation annuelle des résultats aux entreprises."

Vis-à-vis des courtiers : le Prix du meilleur partenaire

Qualité des équipes commerciales, proximité client très forte, réactivité, technicité : ce n'est sans doute pas un hasard si AXA France, premier intervenant du marché en assurances collectives, remporte avec une constance digne d'éloges le prix du meilleur partenaire. A cet égard, la 8e édition des "Lauriers des assurances collectives", décernés en octobre 2002 par la Fédération Française des Courtiers d'assurance et de réassurance dans le cadre de Réavie - le rendez-vous international des assureurs vie et de personnes - n'a pas failli à la tradition. Ces Lauriers se fondent sur les réponses à un questionnaire qui mesure notamment la qualité de la signature, la réactivité commerciale, la technicité et l'innovation. En 2002, il a été adressé à quelque 150 courtiers spécialisés.

AXA et ses avocats : un engagement réciproque

Elaborée par AXA France, la **Charte de l'Avocat AXA** définit précisément les engagements des deux parties. AXA s'engage notamment à :
- privilégier le recours aux avocats AXA dans ses dossiers,
- transmettre des dossiers déjà constitués, comprenant notamment les documents relatifs à la phase amiable,
- répondre dans les meilleurs délais aux questions des avocats AXA,
- rechercher systématiquement les moyens de simplifier les tâches administratives,
- régler les notes d'honoraires aux conditions et dans les délais convenus.

De son côté, l'avocat AXA s'engage à :
- accorder à AXA un traitement de client privilégié en contrepartie des engagements pris,
- préférer, chaque fois que le dossier le permet, les solutions amiables et/ou des alternatives de résolution des litiges,
- traiter personnellement les dossiers chaque fois qu'AXA le lui demande,
- éviter tout conflit d'intérêts entre les clients du cabinet et AXA.

► La fonction juridique, par exemple, se situe au cœur même des métiers exercés par AXA. Elle est assumée par des collaborateurs internes, mais aussi par des intervenants externes, notamment des avocats. Afin d'offrir le meilleur service à ses clients, AXA France a pris l'initiative de formaliser le cadre des relations privilégiées qu'entretient la société française, pour toutes ses branches d'activité, avec ses avocats. Les principes de ce partenariat sont rappelés en préambule de la **Charte de l'Avocat AXA** :
- respect de standards de qualité élevés, à la fois dans la gestion et dans la relation avec AXA et avec ses clients,
- recherche systématique de la satisfaction des clients d'AXA,
- renforcement de l'homogénéité de la politique juridique et judiciaire d'AXA,
- contribution active à l'image d'excellence qu'AXA entend développer, notamment devant les juridictions,
- proposition de solutions pertinentes, notamment sur le plan économique, pour la résolution des litiges, dans l'intérêt du client et/ou d'AXA.

La Charte précise, en conclusion, que les deux parties s'assurent, par un contact régulier, du respect de part et d'autre des engagements pris.

Tous les prestataires extérieurs avec lesquels le Groupe est amené à travailler : experts, médecins, garages et autres, sont concernés par cette nouvelle démarche, qui vise à fournir aux clients une qualité de service normée tout en maîtrisant les coûts. A une logique de paiement d'indemnité à la suite d'un sinistre, se substitue une logique de fourniture d'une prestation conforme aux attentes du client. Cette évolution s'accompagne de la constitution de réseaux de prestataires sélectionnés, animés et gérés selon une démarche identique, dans le cadre d'une politique homogène d'achat de prestations.

En parallèle, de nouveaux outils apparaissent. Dans les règlements de sinistres automobiles par exemple, l'expertise à distance permet d'accélérer la procédure et d'immobiliser moins longtemps le véhicule de l'assuré. En outre, le système d'information d'AXA renseigne en temps réel le gestionnaire du dossier de l'avancement du processus.

Dans cet esprit, AXA Portugal développe un vaste programme de partenariats qui concerne, dans un premier temps, le secteur automobile. La signature d'accords avec des partenaires qualifiés lui permet de répondre à tous les besoins de ses clients, bien au delà des traditionnelles réparations et ventes. En 2002, un réseau regroupant 130 garages identifiés par un logo distinctif, les *AXA Recommended Repair-Shops Net* a été créé. Les premières réactions très positives, à cette initiative, ont permis de développer ces accords, afin que toutes les grandes marques de voitures soient représentées. L'offre d'AXA s'en trouve élargie d'autant et les clients bénéficient de tarifs avantageux. AXA Portugal prévoit d'étendre la démarche à d'autres secteurs : habitation, loisirs ou autres services.

Avec ses fournisseurs

Autres partenaires du Groupe, et non des moindres : ses fournisseurs. Le montant des achats réalisés par AXA à travers le monde au titre des frais

généraux et de l'informatique s'élève, toutes entités confondues, à 4,5 milliards d'euros par an. L'importance de cette activité a conduit le Groupe à formaliser quelques grandes règles qui visent à optimiser la qualité et l'efficacité de sa relation avec ses fournisseurs.

4 règles incontournables

AXA entend que ses collaborateurs soient exemplaires dans leur méthode de travail avec les fournisseurs. Tous ceux qui, dans les différentes sociétés du Groupe, sont en charge des achats doivent connaître et signer une charte de déontologie "Achats" qui se résume en quatre règles :

- l'obligation de réserve, c'est-à-dire l'interdiction de diffuser à l'extérieur du Groupe les offres des vendeurs ainsi que le contenu des contrats,
- l'obligation d'équité et de mise en concurrence, afin de traiter sur un pied d'égalité l'ensemble des acteurs potentiels sur tout marché important,
- l'obligation d'intégrité, afin de s'assurer que la décision finale est fondée sur des critères objectifs et non sur des avantages, quels qu'ils soient, offerts par les fournisseurs,
- l'obligation de transparence et de traçabilité, qui impose de conserver, notamment, tous les éléments techniques et financiers ayant conduit au choix final.

AXA s'engage par ailleurs à respecter ses délais de paiement et à dialoguer de façon suivie avec ses principaux fournisseurs.

Une stratégie d'achat novatrice

Pour pérenniser la qualité de ces relations, se positionner comme client privilégié auprès de ses fournisseurs les plus importants et atteindre ses objectifs en terme de réduction des coûts, AXA a aussi mis en place en 2002 une stratégie d'achat innovante fondée sur la globalisation des ressources et des besoins à travers une organisation achats en réseau. Une **Direction des Achats Groupe** a vu le jour et un comité stratégique d'achats a été créé, avec pour missions de piloter l'ensemble des négociations globales, de définir et de valider les méthodes et les outils, et de coordonner le travail des différentes entités du Groupe.

Les contrats d'achats informatiques, par exemple, ont été négociés dans ce cadre pour le compte d'**AXA Tech**. Un réseau de gestionnaires de comptes fournisseurs clés a également été mis en place. Issus des sociétés et de l'équipe centrale, ces acheteurs assureront le suivi auprès des fournisseurs stratégiques et géreront l'évolution des relations avec ces derniers. Enfin, une méthode commune de calcul des économies réalisées a été mise au point, adoptée par l'ensemble des sociétés du Groupe et validée par la Direction financière. ■

Des valeurs partagées

Partenaire d'AXA depuis de longues années, le groupe **Sodexho** - n° 1 mondial de la restauration collective - a signé avec lui en 2002 un contrat mondial. L'ampleur de ce partenariat s'explique par les résultats très positifs obtenus en France au regard des attentes d'AXA : qualité du service rendu et bonne maîtrise des coûts. Sans doute aussi par la convergence de vues qui rapproche les deux groupes en matière de développement durable. Comme AXA, Sodexho figure dans deux indices socialement responsables : le FTSE4Good et l'Aspi Eurozone. Une quinzaine de fonds éthiques français sont actionnaires de Sodexho Alliance.

Des prestations conformes aux attentes des clients

Lorsque survient un sinistre relevant d'une multirisque habitation, le client attend souvent davantage qu'une simple indemnisation. Pour procéder à la remise en état de son logement dans les meilleures conditions, AXA a constitué en France un réseau d'artisans agréés, **les Entreprises Services.** Michel Anselmo, miroitier en région parisienne, en fait partie. Prestataire agréé par AXA depuis près de cinq ans, il témoigne.

"C'est l'agent AXA qui oriente vers nous les assurés, mais ceux-ci restent parfaitement libres de leur choix.
Ils ont cependant un double intérêt à faire appel à nous : pas d'artisan à rechercher, pas d'avance de fonds à faire, hormis le montant de la franchise prévue au contrat.
Pour nous, cet agrément est garant d'un apport d'affaires régulier.
En contrepartie, nous devons respecter trois engagements. Le premier concerne le prix de nos prestations, le deuxième s'applique au délai dans lequel nous contactons l'assuré et nous intervenons, le dernier est d'ordre moral. C'est l'engagement de procéder uniquement à la remise en état correspondant au sinistre déclaré. A travers ces partenariats, AXA entend garantir à ses assurés la qualité des prestations fournies au meilleur coût."

Société civile

Notre engagement : agir en entreprise citoyenne, que ce soit sous forme de mécénat, de mise à disposition de notre expertise (enseignement - actions de prévention…) ou d'innovation sociale.

Pour remplir les responsabilités et les devoirs qui incombent à une entreprise vis-à-vis de la Cité dans laquelle elle évolue, AXA a engagé depuis 1991 une démarche de mécénat conçue dans la logique de son métier, la protection financière, et de ses convictions.

La protection financière que le Groupe apporte à ses clients leur permet de réaliser leurs projets et d'aborder plus sereinement les différentes étapes de leur vie, mais l'exercice de ce métier rend aussi particulièrement réceptif aux difficultés des personnes victimes d'aléas de l'existence. C'est donc tout naturellement que AXA s'est impliqué dans des actions de mécénat social destinées à venir en aide à toutes celles qui n'ont été en mesure, ni d'anticiper ni d'acquérir une couverture financière pour y faire face.

Dans tous les pays où le Groupe est présent, ses collaborateurs choisissent eux-mêmes les causes qu'ils souhaitent soutenir et, partout, AXA les accompagne en mettant à leur disposition du matériel, des moyens logistiques et des subventions correspondant à des opérations bien identifiées. Plus de 30 000 collaborateurs d'AXA mettent ainsi à la disposition des associations leurs compétences, leur énergie et leur générosité de façon bénévole.

"L'originalité de la démarche réside dans le fait que nous établissons de véritables partenariats avec les associations, souligne Henri de Castries. *Le mécénat social, tel que nous le concevons, est un prolongement naturel de l'activité et des valeurs de l'entreprise. Au-delà des systèmes de subvention traditionnels, la volonté d'implication de nos collaborateurs* ►

De nouvelles salles de classe pour les enfants de Malika !

Fini les préaux qui servaient à la fois de salles de classe et de dortoirs.
En 2002, deux nouvelles salles de classe sont sorties de terre à l'orphelinat de Malika, dans la banlieue de Dakar (Sénégal). Elles s'ajoutent aux deux salles déjà construites en 2001 et devraient, si tout va bien, se voir rejoindre par deux autres dans les mois qui viennent.
L'objectif du projet est de doter l'orphelinat d'un espace pouvant accueillir un cycle d'enseignement complet, soit six classes.
Il est soutenu par la direction et les collaborateurs d'AXA Sénégal, l'antenne d'AXA Atout Cœur de Nîmes (France) et des volontaires de l'Action bénévole d'Aide humanitaire d'Alès (France).

Ne faites pas le mort !

Très engagé dans la prévention des accidents de la route en Irlande, AXA Ireland a opté en 2002 pour une communication percutante. Aux endroits réputés dangereux de certaines localités, la société a placé des mannequins utilisés pour les crash tests. Affiches à l'appui, ils signalent la présence d'enfants sur la chaussée ou mettent en garde contre les dangers de la vitesse.

AXA China Region, entreprise socialement responsable

En 2001, le Conseil des services sociaux de Hong- Kong - instance qui a pour mission de développer des partenariats entre les Entreprises du marché chinois et les organismes sociaux - a créé le label "Entreprise socialement responsable". En 2002, la première société à le recevoir a été AXA China Region. Cette distinction récompense les multiples initiatives d'AXA Atout Cœur à Hong-Kong. Le label reconnaît, outre leur implication financière, la volonté des sociétés de s'engager envers la communauté dans laquelle elles évoluent, par le biais notamment d'actions de bénévolat, et leur capacité à partager leur expertise avec les différents acteurs socio-économiques chinois.

AXA Atout Cœur :
les Petits Cœurs de l'Euro.

► *a rejoint notre certitude que le soutien et les échanges humains sont essentiels dans des engagements de nature sociale. Nous sommes particulièrement fiers de l'esprit de solidarité qui anime les femmes et les hommes d'AXA et des réalisations qui, jour après jour, contribuent à rendre l'espoir et le sourire à des milliers de personnes à travers le monde."*

En France, 3 500 bénévoles d'AXA Atout Cœur donnent de leur temps à plus de 800 associations intervenant auprès de personnes touchées par un handicap, par la toxicomanie, par le sida ou par l'exclusion. En Nouvelle-Zélande, les collaborateurs se mobilisent pour l'aide aux personnes âgées et la prévention du suicide chez les adolescents. En Espagne, en Italie et au Portugal, ils ont choisi de s'engager dans des actions en faveur des personnes handicapées ou malades.
Par ailleurs, AXA Investment Managers, l'une des deux sociétés de gestion d'actifs du Groupe, a décidé en 2002 de créer un fonds - AXA IMps - afin de venir en aide aux enfants défavorisés. Ce fonds soutient deux associations caritatives : *EveryChild*, qui intervient surtout au Royaume-Uni et *Sowers Action*, qui agit pour développer l'éducation en Chine. Au Royaume-Uni, la cause de l'enfance défavorisée a mobilisé de nombreux collaborateurs du Groupe dans le cadre de *Children in Need**, soit pour recueillir directement des fonds, soit pour animer des plates-formes téléphoniques de collecte de dons.

Outre ces actions, le Groupe initie, sous l'égide d'AXA Atout Cœur, des événements mondiaux pour mobiliser et dynamiser toutes les bonnes volontés. Après l'*AXA World Ride* en 1995, AXA 2000, les Journées nationales en 2001, ce fut en 2002 **AXA Challenge**, c'est-à-dire une ou plusieurs journées dédiées, dans chaque société, au mécénat social. Entre le printemps et l'automne, des centaines de défis ont été relevés, laissant à tous, volontaires et bénéficiaires, le souvenir de moments inoubliables. En Europe, une autre action a aussi été menée en 2002, dans la foulée du passage à l'euro. Baptisée **Les Petits Cœurs de l'Euro**, elle avait pour but de collecter les anciennes pièces de monnaie nationales afin de pouvoir financer d'autres initiatives. Plus de 50 000 euros ont été ainsi récoltés. Un bel exemple de mobilisation !

Aux Etats-Unis, ***AXA Foundation***, la fondation d'AXA Financial, et la *Citizen's Scholarship Foundation of America* (CSFA, principale fondation américaine dédiée à l'enseignement) viennent ainsi de lancer avec le magazine *U.S.News & World Report* un partenariat pluriannuel, *AXA Achievement*. Son objectif : rendre l'enseignement supérieur plus accessible à de nombreux jeunes.
En effet, le coût des études et le manque d'informations et de conseils sur les possibilités de financement sont tels que, chaque année, plus de 400 000 jeunes renoncent à poursuivre leurs études alors qu'ils en auraient

*Chaque année, au mois de novembre, un vendredi est consacré aux enfants dans le besoin *(Children in Need)*.

la capacité. Si rien n'est fait, dix-neuf millions de postes risquent de se trouver vacants en 2028, faute de personnel qualifié pour les occuper*. *AXA Foundation* a donc décidé de soutenir, à travers *AXA Achievement*, plusieurs programmes d'enseignement initiés par la CSFA. Les *AXA Achievers* (nom donné aux bénéficiaires de l'aide d'*AXA Foundation*) seront des lycéens qui ne peuvent pas profiter des aides actuellement proposées, auxquelles il est très difficile d'avoir accès.
Le programme de bourses *AXA Achievement*, qui correspond à un montant annuel de quelque 670 000 euros, sera réparti entre 52 étudiants - un pour chaque Etat des Etats-Unis, plus un pour Porto Rico et un autre pour le District of Columbia. Dix d'entre eux auront en outre la possibilité de faire un stage au sein d'AXA.

Au Canada, AXA s'engage aux côtés de l'association **Soutien-0-Sinistrés** (SOS), vouée à la cause des personnes démunies victimes d'un sinistre, incendie ou inondation par exemple, et non assurées. Grâce à ce partenariat, l'association SOS peut fournir à ces victimes des biens de première nécessité : meubles, vêtements ou électroménager. ■

AXA Achievement

Un emploi pour 1 000 diplômés ? Ça va être possible.

Fin 2002, AXA et plusieurs autres grandes entreprises françaises sont devenues partenaires de l'association SOS-Racisme pour lancer l'opération "Ça va être possible". Objectif : trouver un emploi à 1 000 jeunes diplômés issus de l'immigration.
Entretien avec Mamadou Gaye, coordinateur de l'opération au sein de SOS-Racisme.

Comment est née l'idée de cette opération ?

Le combat que nous menons depuis trois ans contre les discriminations raciales a mis en évidence l'importance du phénomène discriminatoire à l'égard des jeunes diplômés. C'est paradoxal, mais plus leur formation est solide - le seuil critique se situe à bac + 2 - moins ils ont de chances d'accéder à un poste qualifié. La tradition de recrutement qui prévaut en France, aujourd'hui encore, explique en partie cet état de fait. La place qu'elle accorde au parrainage et à l'approche relationnelle exclut les jeunes issus de l'immigration.
Une fois ce constat dressé, que faire ? Nous voulions sortir des sentiers rebattus de la répression ou de la contrainte, ne pas être revendicatifs, mais pragmatiques et constructifs.
A travers cette opération, nous n'imaginons pas régler le problème à nous tout seuls, mais débloquer la situation et favoriser la réflexion.

Les entreprises peuvent-elles y trouver un réel intérêt ?

Ce projet est une chance. Pour les jeunes bien sûr, qui pourront enfin obtenir un emploi à la hauteur de leurs compétences, mais aussi pour les entreprises.
Pour parvenir au terme de leur formation, ces jeunes ont souvent dû surmonter de multiples obstacles. Ils ont tout investi dans leurs études et sont sur-motivés. Leur présence peut apporter un vrai plus à qui les embauche. En prouvant que "Ça va être possible", celle-ci fait aussi évoluer son image : de l'hostilité supposée ou de l'indifférence vers un comportement responsable.
C'est une façon de recréer le lien entre société civile et entreprise, de donner un contenu fort à l'expression "entreprise citoyenne".

CYRILLE DE MONTGOLFIER, Directeur des Ressources Humaines d'AXA France.

Une démarche mobilisatrice ? Ça va être possible.

Les propos de Cyrille de Montgolfier, directeur des Ressources Humaines d'AXA France - partenaire de SOS-Racisme -, rejoignent ceux de Mamadou Gaye : ***"La démarche est très mobilisatrice en interne et nos directeurs ont répondu avec enthousiasme à ce projet. La forte motivation exprimée par chacun des candidats - 40 à ce jour - démontre bien l'intérêt de ce partenariat. Il permet d'ouvrir de nouveaux horizons à ces jeunes diplômés, tout en satisfaisant les besoins de notre société en matière de recrutement. En 2003, nous devons recruter entre 650 et 700 commerciaux. Nous pourrons donc proposer un poste à ceux dont le profil correspond."***

*Etude du *Business-Higher Education Forum*, Forum sur les affaires et l'enseignement supérieur.

Environnement

Notre engagement : participer à la préservation de l'environnement grâce à notre expertise des risques environnementaux, et par l'amélioration de nos pratiques sur nos sites d'exploitation.

Attentif à la préservation de l'environnement, AXA développe en ce domaine une politique fondée sur une contribution active à la prévention des risques industriels auprès de ses clients entreprises et sur une amélioration de la gestion de ses propres sites.

En avril 2002, AXA a signé l'Engagement du Secteur des Assurances en Faveur de la Protection de l'Environnement, créé à l'initiative du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Il participe par ailleurs, en qualité de membre fondateur, aux travaux d'Entreprises pour l'Environnement (EPE), association qui réunit près de cinquante grandes entreprises engagées en faveur du Développement Durable de manière "proactive". EPE est d'ailleurs partenaire du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Une approche responsable des risques

AXA a été l'une des premières compagnies d'assurance à se doter, dès le début des années 1980, d'équipes spécialisées dans l'assurance du risque environnemental pour les entreprises et les collectivités locales. Depuis, l'expertise acquise en matière de maîtrise des risques environnementaux lui permet de réaliser un véritable accompagnement de ses clients au regard de la protection de l'environnement. En 1993, le Groupe a élargi ses savoir-faire en créant avec URS Corporation, le numéro 1 mondial de l'ingénierie environnementale, une joint venture à parts égales : **EcoRisk**. Ce partenariat lui donne un accès privilégié au plus important réservoir de compétences dans ce domaine : les 26 000 collaborateurs qu'emploie URS dans le monde entier.

En terme de gestion des risques, le rôle des équipes spécialisées d'AXA ne consiste pas à déresponsabiliser l'entreprise cliente en transférant sur la compagnie d'assurance le risque qu'elle représente en matière environnementale. Il s'analyse au contraire en quatre missions d'égale importance :

- identifier et évaluer l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée,
- sensibiliser les responsables à leur impact éventuel sur l'environnement,
- préconiser un plan de prévention pour supprimer les risques "évidents" qui, le cas échéant, seront exclus de la couverture proposée et réduire les autres risques inhérents à l'activité de l'entreprise, ou leurs conséquences,
- gérer les accidents et leurs conséquences.

Cette approche, essentiellement dirigée jusqu'à présent vers les très grandes entreprises et les multinationales, plus réceptives et mieux organisées face à cette problématique, a vocation à être démultipliée par les sociétés du Groupe vers l'ensemble de ses clients PME-PMI.

Au Royaume-Uni par exemple, **le programme *RiskStop*** - testé depuis un an auprès de 70 surveyors* et 100 courtiers parmi les plus importants du pays - offre aux clients d'AXA Insurance une solution complète : des conseils pour préserver l'état de leurs infrastructures et une aide pour prendre les mesures appropriées en cas de non-respect des normes. Les résultats sont très positifs : plus de 95 % des demandes d'amélioration relatives à la prévention des risques ont été prises en compte en moins de 28 jours (avant *RiskStop*, le taux était de 40 %). Le coût de mise en place ▶

*Les *"surveyors"* jouent un rôle de conseillers auprès des clients entreprises des compagnies et un rôle de contrôleurs de risques auprès des souscripteurs.

En France, une équipe dédiée

Ces dernières années, AXA France a constitué une équipe dédiée aux risques environnementaux. Quel est l'intérêt d'une telle initiative ? Entretien avec **Philippe Jolly, expert au sein** d'Aon France, l'un des leaders du conseil et du courtage d'assurance et de réassurance, et avec **Hervé Durand, expert environnemental**, tous deux partenaires d'AXA depuis plusieurs années.

Quel est, selon vous, l'apport majeur d'une telle structure ?

PHILIPPE JOLLY : Pour chaque affaire, nous avons un interlocuteur unique. C'est la même personne qui va procéder à l'analyse des risques - sur la base des documents administratifs existants mais aussi sur le terrain - , élaborer la garantie et, le cas échéant, gérer le sinistre. Il n'y a donc aucune déperdition d'informations. Cette continuité permet le montage d'une garantie sur mesure, un aspect capital au regard du service que nous souhaitons apporter à nos propres clients. Nous avons la certitude que la couverture proposée par AXA prend en compte le périmètre précis des besoins, aussi bien en nombre de sites qu'en étendue des risques : dommages causés à des tiers ou à la communauté, dommages subis et perte d'exploitation susceptible de résulter de l'une ou l'autre éventualité. En cas de sinistre, cette expertise est aussi gage de réactivité, un élément primordial pour une bonne gestion de l'événement.

Pourquoi la réactivité est-elle si importante ?

HERVÉ DURAND : Lorsqu'il y a atteinte à l'environnement, les enjeux financiers sont toujours importants. Le coût de l'enlèvement et du traitement d'un mètre cube de terre polluée, par exemple, peut pratiquement varier de 1, pour une pollution au fuel, à 10, pour une contamination au pyralène. Il importe donc de réagir très vite, afin de limiter à la fois l'impact du sinistre et son coût. Avec AXA, le fait d'avoir des spécialistes pour interlocuteurs facilite le dialogue. Nous travaillons dans un climat de confiance. Nous connaissons le dossier, le périmètre de notre intervention et la stratégie à suivre. En tant qu'expert, nous nous efforçons d'apporter aux parties en présence – assuré, assureur et services de l'Etat – les informations leur permettant de prendre les meilleures décisions possibles. Notre objectif est toujours de trouver, ensemble, des solutions intelligentes pour maintenir en bon état le patrimoine commun.

AXA Tracks
Three cheers for the 3Rs – Reduce! Reuse! Recycle!

En Australie, l'initiative des "3 R"

Réduire, réutiliser, recycler : trois objectifs qui résument le programme lancé par AXA en Australie pour économiser de l'argent et des arbres.
Toutes les initiatives permettant de diminuer la consommation, voire le gaspillage, du papier sont les bienvenues. Ainsi, une poubelle permettant le tri sélectif des déchets a été mise en place auprès de chaque collaborateur.
Chacun est également invité à modifier ses habitudes de travail : ne pas imprimer systématiquement un document pour le lire, par exemple, ou s'habituer à utiliser aussi le verso des pages.
Pour chaque rame de papier économisée, AXA Australia versera un dollar à l'association ***Land Care***, une organisation de protection de l'environnement à laquelle les collaborateurs apportent régulièrement leur aide dans le cadre d'AXA Atout Cœur.

Une médaille d'or pour AXA Investment Managers

Souvent récompensé pour la qualité de sa gestion, AXA Investment Managers a reçu en 2002 une distinction plus inattendue : le ***Gold Award***, attribué par le ***Clean City Awards Scheme***[1]. Ce prix, remis aux responsables de la maintenance du site de Londres, a couronné les efforts déployés pour contribuer à réduire activement les 12 millions de tonnes de déchets générés, chaque année, par la capitale britannique. AXA Investment Managers Londres entend faire mieux encore, en recyclant 90 % de ses déchets et en réduisant ainsi de 8 000 euros le budget annuel consacré à leur gestion.

[1] Prix d'Or des Prix Ville propre.

► effective de ces mesures de prévention a été réduit de 43 % et plus de 800 clients ont bénéficié d'une aide pratique directe. Le programme *RiskStop* a été sélectionné pour la finale du prix anglais de l'assurance (*British Insurance Award*) dans la catégorie Gestion des Risques, permettant à AXA d'être le seul grand assureur à figurer en finale.
Actions de sensibilisation, programmes de formation et offre de telles solutions globales contribuent peu à peu à une meilleure prise en compte des risques environnementaux dans un marché qui, à cet égard et quel que soit le pays considéré, est encore très loin d'être mature.

Une meilleure gestion de ses propres sites

Une autre démarche, tout aussi importante, a été engagée en 2002 par AXA. Elle vise à définir et appliquer de bonnes pratiques environnementales dans la gestion quotidienne de ses propres sites. Cette démarche a débuté par une **analyse environnementale pilote** sur les immeubles du siège social du Groupe, à Paris. Réalisée par les ingénieurs spécialisés d'AXA, elle a notamment permis d'établir une grille comportant une trentaine d'indicateurs pertinents, tant au regard des recommandations du *Global Reporting Initiative* que des caractéristiques d'immeubles de bureaux. A partir de ces indicateurs, a été dressé un état des lieux.

Les actions menées pour la préservation de l'environnement, telles que la collecte des ampoules usagées, le ramassage des cartouches d'encre ou celles menées en termes d'économie d'eau, d'énergie ou de papier, ou encore le retraitement des ordinateurs, ont été recensées. Les "points à améliorer" ont été listés et certains ont déjà donné lieu à des actions concrètes. Ainsi des bornes de collecte libre service, destinées aux piles usagées, ont été mises en place sur le site de Matignon (Paris). Par ailleurs, la politique des voyages a fait l'objet d'une étude approfondie, les déplacements en avion contribuant à hauteur de 7 % aux émissions de CO_2. Des recommandations visant à rationaliser, voire limiter, ces voyages ont été mises en place. Désormais, toute personne préparant un déplacement doit s'assurer de sa pertinence, notamment en étudiant les solutions alternatives du type vidéoconférence ou e-meeting.

Les travaux conduits dans le cadre de cette analyse pilote ont également permis la création d'un **site intranet de reporting environnemental, le Responsability Web**. Opérationnel depuis début 2003, il est accessible dans un premier temps aux sociétés du Groupe en France, avant d'être élargi peu à peu à l'ensemble des sociétés. Les données collectées permettront, d'une part de répondre aux obligations légales d'information croissantes dans ces domaines, d'autre part de suivre et de mesurer les progrès réalisés.
Au delà des obligations légales, les objectifs de ce site de reporting sont multiples :
- identifier les leviers d'amélioration,
- rationaliser les processus, en intégrant à la fois la nécessité de préserver l'environnement et celle de réduire les frais généraux,
- favoriser l'échange de bonnes pratiques destinées à améliorer les performances environnementales des sociétés du Groupe.

A moyen terme, cette démarche aboutira non seulement à une amélioration de la performance environnementale d'AXA, mais aussi à une meilleure maîtrise des coûts, des processus et des risques.

Données environnementales AXA en France

En matière d'environnement, AXA s'engage à diminuer le plus possible ses impacts environnementaux directs. La mise en place d'un reporting environnemental annuel pour l'ensemble de ses sites à travers le monde doit lui permettre de progresser en ce sens.

La mise en place de l'outil intranet, le *ResponsibilityWeb*, permet une remontée d'information détaillée pour chacun des sites d'exploitation dans les domaines suivants : eau, énergie, matières premières (papier, consommables électroniques...), gestion des déchets, transport... Les indicateurs du reporting environnemental d'AXA ont été choisis en fonction de leur pertinence par rapport à notre activité.

Pour 2002, cet outil a permis de consolider les données environnementales des sites français du Groupe AXA.

Le tableau ci-contre synthétise les principales données pertinentes de ce reporting, réalisé pour 44 sites d'AXA en France, soit 90 % des sites d'AXA en France. Selon les indicateurs, la représentativité des données récoltées peut varier. Ce reporting a vocation à être réalisé, à terme, par l'ensemble des sociétés du Groupe. ■

Une pause déjeuner pour l'environnement

*En septembre 2002, un groupe constitué de vingt volontaires d'AXA New Zealand a mis à profit le temps d'une pause déjeuner pour participer à la "Semaine du Nettoyage", organisée chaque année en Nouvelle-Zélande. Objectif : le ramassage des déchets divers qui jonchent le **Bolton Street Memorial Park**, situé juste derrière les bureaux d'AXA à Wellington, et ses abords. La collecte a été fructueuse. Plus de vingt grands sacs poubelle ont été remplis.*

DONNÉES ENVIRONNEMENTALES 2002

Eau	Consommation d'eau potable	252 900 m³	16 m³/personne*
Energie	Consommation totale d'énergie	121 038 000 KWh	6 386 KWh/pers.*
	Consommation d'électricité	75 630 000 KWh	98 KWh / m²
	Consommation d'énergie pour le chauffage urbain	10 100 000 KWh	83 KWh/m² chauffé
	Consommation d'énergie pour le froid urbain	5 900 000 KWh	-**
	Consommation de gaz	29 250 000 KWh	117 KWh/m² chauffé
	Consommation de fuel	158 000 KWh	-**
Matières premières consommables	Quantité de papier consommée (y .c. listings informatiques)	2 380 T	140 Kg/collaborateur
	% du papier blanchi sans chlore consommé	9 %	
	% des sites AXA utilisant du papier issu d'une gestion forestière durable	63 %	
	Consommables bureautiques achetés	15 200 unités	
Déchets	Déchets triés		
	• Papier et cartons	7 220 m³	
	• Consommables bureautiques	14 400 unités	88 %
	• Matériel électrique/électronique	36 560 unités	82 %
	- Dt matériel donné (associations, écoles...)	1 015 unités	
	- Dt matériel retraité	12 000 unités	
	Déchets triés	10 921 m³	
	Déchets de restauration	5 530 m³	
Transport	Trajets domicile/travail quotidiens (A/R)	141 550 000 PKm	
	Déplacements professionnels	34 320 000 PKm	
	Nombre de visioconférences***	842	
	Distance parcourue par la flotte de véhicules	50 081 000 Km	
Air	Emission de CO2 liée aux trajets domicile/travail des collaborateurs	11 153 T	30.5 %
	Emission CO2 liée aux déplacements professionnels des collaborateurs	2 590 T	7 %
	Emission CO2 liée aux déplacements de la flotte de véhicules	8 263 T	22.5 %
	Emission CO2 liée à la consommation d'énergie	14 480 T	40 %
	Total	36 486 T	100 %

**Total personnes = collaborateurs + visiteurs + permanents non salariés sur le site.*
***Ratio non pertinent étant donné le faible nombre de sites concernés.*
****Dans l'optique d'économiser des transports.*

Investissement socialement responsable

L'engagement d'AXA dans l'investissement socialement responsable est très naturellement lié aux valeurs que le Groupe entend pratiquer dans l'exercice de son métier et aux fondements même de la protection financière : la prévention des risques et l'investissement sur le long terme.

L'investissement socialement responsable est né avec l'investissement éthique aux Etats-Unis dans les années 1920, en réponse à la demande de certains investisseurs, qui souhaitaient placer leurs fonds dans des produits conciliant rentabilité et exigence morale.

Aujourd'hui, l'investissement socialement responsable entend favoriser le développement durable de la société tout entière, c'est-à-dire une démarche qui **"donne aux générations présentes la capacité de satisfaire leurs besoins sans compromettre l'aptitude des générations futures à couvrir leurs propres besoins"** (définition du Développement durable issue du rapport Brundtland, 1987). Afin de prendre en compte cette exigence nouvelle, les fonds proposés ou créés par les gestionnaires d'actifs sont constitués de titres de sociétés qui allient performance financière et performances sociale et environnementale.

AXA s'est naturellement impliqué dans l'investissement socialement responsable en tant que gestionnaire d'actifs. Actionnaire, à ce titre, de nombreuses entreprises et soucieux de l'intérêt de ses clients, il est particulièrement attentif au respect des principes du gouvernement d'entreprise.

Depuis plusieurs années, AXA Investment Managers mène d'ailleurs avec ses clients une réflexion approfondie sur le thème de l'investissement responsable, notamment à travers l'organisation de nombreuses conférences et séminaires. En parallèle, la société a développé une véritable expertise en matière d'analyse, de stratégie et de processus d'investissement, tant sur la gestion actions que sur la gestion obligataire. ►

Les collaborateurs d'AXA donnent l'exemple

Pour la première fois, un fonds de développement durable, **AXA Actions Responsables**, a fait son entrée dans la gamme des produits proposés aux salariés d'AXA pour l'investissement de leur épargne salariale. Le fonds, investi en totalité dans des entreprises de la zone euro, répond à un objectif de performance financière à long terme, tout en privilégiant les critères du développement durable.
La première opération de placement a été réalisée en juin 2002 auprès des salariés d'AXA en France : choisi par près de 2 200 collaborateurs, AXA Actions Responsables a recueilli plus de **14 %** de l'investissement total, se classant 3e sur les six fonds proposés.

AXA présent dans deux indices éthiques

*A côté des agences de notation, telles **Standard & Poor's**, **Moody's et Fitch**, qui évaluent la solidité financière des grandes entreprises, sont apparues ces dernières années des agences de notation sociale et environnementale. Créées pour rendre compte de l'engagement des entreprises en matière de développement durable, elles retiennent comme indicateurs la gestion des risques, les enjeux environnementaux et sociaux et le gouvernement d'entreprise. Leurs notations permettent de constituer des indices éthiques qui mesurent la performance boursière des sociétés au regard de leur responsabilité sociale et environnementale.*
*Il existe à ce jour quatre indices socialement responsables majeurs. Deux d'entre eux sont mondiaux : le **Dow Jones Sustainability Index** (DJSI), créé en 1999 et composé de 309 titres, et le **FTSE4GOOD**, lancé en décembre 2001 par la société anglaise **Financial Times Stock Exchange**. Le troisième indice est celui de l'agence de notation française ARESE/VIGEO, qui ne concerne que les entreprises de la zone euro, c'est l'**ASPI Eurozone**, composé de 120 valeurs. Le quatrième est l'indice de l'agence de notation sociétale belge Ethibel, qui comprend 150 valeurs : **Ethibel Sustainability Index** (ESI), sous la forme de l'ESI global et d'une déclinaison par continent.*

Déjà présent dans le FTSE4GOOD depuis 2001, AXA est entré en septembre 2002 dans l'ASPI Eurozone.

► Ce savoir-faire interne, complété le cas échéant par les informations et les analyses des agences de notation sociale et environnementale, a permis à AXA Investment Managers de créer plusieurs fonds répondant aux critères du développement durable.

En France - où AXA Investment Managers se classe 3e sur le marché de l'épargne salariale - la société gère depuis plus de quatre ans le plus important fonds socialement responsable dédié en épargne salariale : l'argent est investi dans des petites et moyennes entreprises qui favorisent la création d'emplois et conduisent une politique sociale active. Largement soutenu par les partenaires sociaux de l'entreprise concernée, ce fonds a rencontré un fort succès auprès des adhérents salariés et retraités : il représente aujourd'hui le tiers de tous les fonds publics de la place de Paris dans le domaine de l'investissement socialement responsable.

En 2001, AXA Investment Managers a été choisi par Arese et Euronext pour gérer le premier fonds commun de placement indexé sur l'indice boursier européen ASPI Eurozone. EasyETF ASPI Eurozone, c'est son nom, est proposé aux investisseurs institutionnels et aux particuliers.

En 2002, AXA Investment Managers a lancé un autre FCP, **AXA Euro Valeurs Responsables**. Ce fonds est investi dans des sociétés dont la politique et les résultats en matière de responsabilité sociale et environnementale sont clairs et encourageants : dans un univers de 410 entreprises, 50 ont été sélectionnées. Sa gestion ne s'accompagne d'aucune exclusion sectorielle. Elle s'effectue sans indice de référence, avec une maîtrise des risques qui s'appuie notamment sur la diversification des choix de valeurs.

A l'étranger, l'implication d'AXA dans l'investissement socialement responsable donne lieu à des déclinaisons propres à chaque pays.
Ainsi en Grande-Bretagne, AXA commercialise depuis 1998 un fonds d'actions de moyennes entreprises : ***AXA Life Ethical Fund***. Pour la gestion de ce fonds, AXA Investment Managers travaille en liaison avec l'agence de notation britannique spécialisée EIRIS.
En Belgique, AXA propose une assurance vie basée sur un fonds diversifié d'actions de sociétés engagées dans une politique de développement durable : ***Ethi-Strategy***.

Cette assurance comporte deux caractéristiques originales. D'une part, le client peut transférer chaque année une partie de son bénéfice à une œuvre de bienfaisance agréée par l'administration fiscale belge et déduire ce versement de son impôt : une première pour un produit d'assurance vie. De l'autre, il peut décider de s'engager durablement auprès de sociétés reconnues comme particulièrement responsables par l'agence de notation sociale et environnementale Vigéo. Il lui suffit, après le versement initial d'un montant minimal de 2 500 euros, de verser chaque mois 65 euros ou plus dans Ethi-Strategy. Ces aspects novateurs ont valu à Ethi-Strategy de remporter en 2002 le "Trophée de l'innovation", décerné par deux sociétés d'information spécialisées dans le domaine de l'assurance.

Persuadé de l'intérêt de l'investissement responsable, d'une part pour les investisseurs, d'autre part pour le développement durable, AXA Investment Managers, reconnu aujourd'hui comme un acteur majeur en ce domaine, entend continuer à sensibiliser ses clients à cette nouvelle forme d'investissement. ■

Un label pour AXA Investment Managers

L'offre socialement responsable d'AXA Investment Managers, **AXA Génération**, a été l'une des premières à recevoir en 2002 le label du Comité Intersyndical de l'Epargne Salariale (CIES). En France en effet, les fonds d'épargne salariale auxquels les salariés peuvent souscrire doivent être agréés par un comité réunissant les organisations syndicales. Celles-ci valident le processus de sélection des valeurs qui composent ces fonds, sur la base de critères qui définissent la responsabilité économique, sociale et environnementale des entreprises. Elles évaluent aussi la qualité du service rendu aux clients, le rapport qualité / prix et la place accordée à la représentation des salariés au conseil de surveillance des fonds. Par la suite, elles sont associées à la gestion du fonds via la création d'un Comité technique, qui travaille en étroit partenariat avec le gestionnaire.
AXA Génération, le fonds labellisé, couvre l'ensemble des classes d'actifs en Europe. L'offre peut donc être modulée en fonction de la stratégie d'investissement, du profil le plus dynamique (fonds purs "actions") au plus prudent (fonds monétaire).

Lettres Actions Responsable

Créée en janvier 2002, la Lettre Actions Responsables, éditée par AXA Investment Managers, est envoyée à ses clients. L'objet de cette lettre est de faire un point régulier sur l'activité de l'Investissement Socialement Responsable.

Editeur :
AXA
25, avenue Matignon
75008 Paris - France
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00
E-mail : infos.web@axa.com
Internet : www.axa.com

Responsables de la publication :
Caroline Desaegher
Catherine Lutfalla
Communication Actionnaires

Conception et réalisation :
Labrador
8, rue Lantiez
75017 Paris - France
Téléphone : (33) 1 53 06 30 80
Fax : (33) 1 42 26 06 82

Conception rédactionnelle :
Marie-Christine Couwez
Téléphone : (33) 1 43 41 26 24
E-mail : mccouwez@aol.com

Crédit photos :
Médiathèque AXA :
Family reads (1ère de couverture)
Relax (page 30)
Family in home (page 32)
Chess landscape (page 36)
Kurt Schraepen (page 40)
Meeting outside (page 43)
Meeting (page 44)
Father playing (pages 46, 47)
Man at desk (page 50)
Planting tree (page 58)
Nurse (page 62)
Pregnant (page 65)

Notre métier : la protection financière

C'est la conception que nous avons de notre métier et de la manière de l'exercer. La protection financière consiste à accompagner les clients, particuliers, petites, moyennes ou grandes entreprises, en matière d'assurance, de prévoyance, d'épargne et de transmission de patrimoine au cours des différentes étapes de la vie.

www.axa.com

PROTECTION FINANCIÈRE

Direction de la communication
25, avenue Matignon - 75008 Paris - France