

# Rapport d'activité 2000



Leader mondial  
de la protection financière





## Profil

- **50 millions de clients**
- **140 000 collaborateurs** dans le monde
- **80 milliards d'euros de chiffre d'affaires**
- **900 milliards d'euros d'actifs gérés**
- **2,5 milliards d'euros de résultat net courant\***
- **6,38 euros de bénéfice net par action courant\*** dilué
- **13,7 % de rentabilité\* sur fonds propres**
- **64 milliards d'euros de capitalisation boursière**

\* résultat net part du Groupe hors opérations exceptionnelles et avant amortissement des écarts d'acquisition

Le Groupe .....	2
Message des Présidents .....	4
Priorités 2001-2003 .....	6
AXA et ses clients .....	7
AXA et ses réseaux .....	10
AXA et ses collaborateurs .....	12
AXA et ses actionnaires .....	15
AXA entreprise citoyenne .....	18
Les Activités .....	20
Organisation .....	22
Le Journal de l'année 2000 .....	24
Chiffres clés .....	26
AXA dans le monde .....	30
Assurance .....	31
Assurance internationale .....	52
Gestion d'actifs .....	55
Compte de résultat consolidé .....	59
Bilan consolidé .....	60
AXA pratique .....	62
Organigramme simplifié .....	64
Adresses .....	66



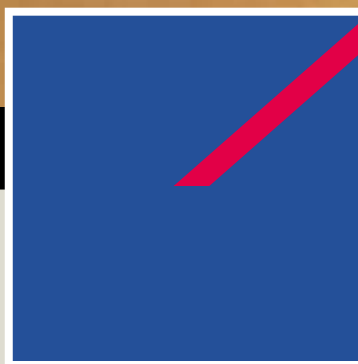
“ À chaque heure de ma vie, une solution AXA. ”

# Le Group



Johanne et David

13 h 38  
Paris



*“ Ce qui compte pour moi,  
c'est d'instaurer avec mon conseiller  
un partenariat durable, une relation fondée  
sur une confiance réciproque. ”*





e

**Le Groupe**

Les Activités

Le Journal de  
l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance  
internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA  
pratique

# Message des Présidents



**Claude Bébéar**  
Président du Conseil  
de Surveillance

**Henri de Castries**  
Président du  
Directoire

## Bâtir notre avenir

AXA est le fruit de la réalisation d'objectifs ambitieux, chaque fois atteints puis dépassés, qui motivent les collaborateurs et leur montrent la voie à suivre. Longtemps, ces ambitions ont concerné la taille du Groupe : dans un premier temps, devenir un acteur français notable, puis majeur ; ensuite, s'internationaliser, d'abord en prenant une place importante aux Etats-Unis, puis en devenant l'un des principaux assureurs mondiaux. En chemin, nous avons élargi notre champ d'action. A l'assurance et à la réassurance, nous avons ajouté la gestion d'actifs.

Notre ambition aujourd'hui est de devenir la référence mondiale en matière de protection financière. Cela ne signifie pas changer de métier, mais transformer notre façon de l'exercer pour pouvoir accompagner nos clients, particuliers ou institutionnels, à chaque étape de leur vie ou de leur développement.

Pour relever ce défi, nous disposons d'atouts majeurs :

- 50 millions de clients dans le monde,
- Un réseau exclusif de distribution fort de 44 000 personnes,
- Une marque unique et mondialement reconnue,
- Une réelle compétence en termes de souscription, de gestion d'actifs et de conseil financier.

Ces atouts, pourtant, ne suffiront pas à nous conduire sur le chemin du succès. Notre réussite passe par la prise en compte des attentes de nos trois partenaires fondamentaux : nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires. Pour les satisfaire, il nous est apparu qu'une véritable révolution culturelle devait être lancée partout où s'exerce notre activité. Il ne s'agit plus d'adapter nos façons de faire. Il faut les transformer profondément.

## Nos clients

Particuliers, petites et moyennes entreprises, investisseurs institutionnels, grandes entreprises : tous sont nos clients et nous avons l'ambition d'être reconnu par chacun d'eux comme l'un de leurs meilleurs partenaires en termes d'écoute, de soutien et d'efficacité. Or leurs situations sont radicalement différentes, leurs exigences et leurs objectifs aussi. Nous devons mieux les

connaître, nous adapter à l'évolution de leurs besoins, voire l'anticiper. Nous avons donc entrepris de nous doter d'outils d'analyse performants qui nous permettent de proposer des réponses mieux adaptées.

Notre objectif est de donner un contenu tangible au concept de protection financière porté par la marque AXA, c'est à dire :

- protéger les particuliers qui nous font confiance contre un large éventail de risques et les aider, tout au long de leur vie, à construire leur patrimoine,
- donner aux entreprises la capacité de faire face aux aléas de leur activité.

### Nos collaborateurs et nos réseaux de vente

Dans une activité de service, ce sont la qualité et la motivation des collaborateurs et des réseaux de distribution qui font la valeur de l'entreprise. Un groupe qui exerce son activité sur tous les grands marchés mondiaux doit reposer sur une forte culture partagée par tous. Quelques valeurs font le ciment d'AXA :

- le courage, de dire et de faire,
- la loyauté, à l'égard de tous les partenaires,
- l'esprit d'équipe, qui permet une plus grande efficacité individuelle et collective,
- la fierté, d'exercer un métier qui permet aux hommes de prendre des risques et à l'économie moderne d'exister,
- l'ambition, d'être parmi ceux qui font bouger les choses dans l'intérêt de tous,
- l'imagination, pour anticiper les changements du monde qui nous entoure,
- le réalisme, pour saisir les faits tels qu'ils sont et pour réagir positivement et efficacement,
- l'exigence, pour chacun, d'être au service de ceux qui font l'entreprise : clients, actionnaires et collaborateurs.

Notre ambition est d'être reconnu comme un employeur exemplaire. Que nos collaborateurs aiment leur métier, travaillent avec enthousiasme dans une entreprise

qu'ils estiment, voici ce que nous cherchons à obtenir partout dans le monde.

Pour les réseaux, cela signifie également qu'ils doivent bénéficier des produits, de la formation et du soutien nécessaires pour assumer leur rôle de partenaires et de conseil de nos clients.

### Nos actionnaires

Leur satisfaction est liée à l'évolution de notre titre. Il faut avoir un objectif clair de création de valeur. Nous obtiendrons une progression de notre action par la croissance régulière de nos résultats, l'augmentation de la valeur intrinsèque de notre portefeuille d'activités, notre capacité à saisir au bon moment des opportunités d'acquisition ou de partenariat.

Notre réussite sera patente lorsque AXA sera l'une des toutes premières capitalisations boursières des entreprises de services financiers.

Nous avons fait en l'an 2000 des appels importants au marché. Cela doit nous inciter plus que jamais à satisfaire les attentes de nos actionnaires.

La mondialisation continue, avec son cortège de fusions et d'acquisitions transnationales. La révolution technologique permet aux entreprises de services d'améliorer leur efficacité dans des proportions et avec une rapidité jamais atteintes. Nous sommes au cœur de cette transformation radicale des économies mondiales. A nous de savoir exploiter nos atouts afin de satisfaire les espoirs que beaucoup – clients, collaborateurs, actionnaires – mettent en nous.

## Le Groupe

### Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

**Claude Bébéar**  
Président du Conseil de Surveillance

**Henri de Castries**  
Président du Directoire

# Nos priorités de 2001 à 2003

Pour inscrire son ambition dans les faits, AXA se concentre sur trois axes stratégiques : une sélectivité plus grande dans le choix des marchés et des implantations géographiques, une politique d'acquisitions opportuniste et l'amélioration des performances opérationnelles du Groupe. Ce troisième axe fait l'objet d'un plan glissant et chiffré à trois ans, dont les objectifs sont les suivants.

## Pour nos clients

Promouvoir le concept de « protection financière » contenu dans la promesse de la marque AXA à travers :

- Une vraie valeur ajoutée dans le conseil financier s'appuyant sur une large gamme de services et de produits novateurs. Nous y incluons des produits de réseaux tiers sélectionnés et approuvés par AXA,
- Une amélioration significative de la qualité du service et de la satisfaction de nos clients. La mesure du succès sera le nombre de nos clients, la durée de notre relation avec eux et l'augmentation du nombre de produits par client,
- Le développement d'outils de gestion nous permettant d'ajuster nos services et notre offre aux besoins des clients.

## Pour nos réseaux de distribution

- Former et améliorer nos réseaux de distribution actuels tout en élargissant notre distribution à des réseaux tiers, tels que les réseaux bancaires.
- Mettre en place, quand cela nous procure un avantage compétitif, une « architecture ouverte », en ouvrant nos réseaux aux produits d'autres sociétés et en mettant nos produits à la disposition de réseaux tiers.

## Pour nos centres de production et de gestion

- Améliorer et standardiser les procédures et les techniques essentielles, telles que la souscription, la gestion des sinistres et les achats, afin d'accroître notre efficacité opérationnelle.
- Regrouper de manière optimale les centres informatiques et leurs prestations afin d'améliorer le service rendu et de bénéficier des effets d'échelle.

## Pour nos collaborateurs

- Recruter, former, déployer et retenir les personnels qualifiés dont nous avons besoin ; accroître leur motivation et leur professionnalisme.
- Définir et appliquer les procédures « Groupe » de recrutement, d'évaluation, de rémunération, de promotion et de mobilité afin de devenir un employeur de référence sur chaque marché local et parmi l'univers des groupes globaux de services financiers.

## Pour nos actionnaires

- Maintenir une croissance annuelle moyenne du BNPA courant dilué d'au moins 15 %.
- Accroître la valeur intrinsèque de nos portefeuilles d'activités d'au moins 10 % en moyenne annuelle.
- Atteindre un ROE avant amortissement des écarts d'acquisition de 15 %.
- Améliorer l'efficacité opérationnelle de l'assurance dommages, en abaissant le ratio combiné consolidé à 104 %.



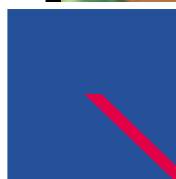
# AXA et ses clients

Toute entreprise vit, d'abord et avant tout, de ses clients. Le produit le mieux conçu, le service le plus élaboré ne sont rien s'ils ne répondent pas à une attente réelle, s'ils ne sont pas choisis et achetés par les clients. La concurrence favorisant une diversification et un élargissement constants de l'offre, les consommateurs sont de plus en plus avertis. Ils deviennent de plus en plus exigeants. Placer le client au centre de nos préoccupations, comme nous l'affirmons, cela signifie quoi ?

## Ecoute, soutien, efficacité

D'abord, identifier ses attentes. Plusieurs sociétés du Groupe ont mené des enquêtes dans ce sens. Deux constats majeurs ont émergé : la similitude de ces attentes – qu'il soit Américain, Européen ou Asiatique, le client exprime des besoins identiques – et leur convergence sur trois mots clés : écoute, soutien, efficacité. Ces trois mots sont devenus le fil conducteur de la stratégie du Groupe et de chacune des sociétés qui le composent. Pour être en mesure de répondre pleinement aux attentes de nos clients, pour leur fournir une prestation qui, par sa qualité, fera la différence, il nous faut, partout, faire évoluer les mentalités de nos collaborateurs, innover et réorganiser. *« Ne plus être des vendeurs de produits, mais des conseillers capables de proposer des solutions personnalisées à nos clients, tant pour résoudre leurs problèmes d'assurance que de retraite, de prévoyance, de santé et de placements financiers »* traduisent les uns. *« Changer la conception même de notre métier »*, complètent les autres. *« Ne plus gérer des contrats, mais une relation permanente et globale avec des clients, tout au long de leur vie. »*

Kazuya Sato, 32 ans



16 h 20  
Tokyo

*“ Ma famille, mon métier, mon argent ...  
J'ai envie que mon assureur s'intéresse  
à moi. Sinon, comment pourra-t-il  
me donner des conseils personnalisés ? ”*

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de  
l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance  
internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA  
pratique

## Faire de chaque collaborateur un acteur de cette nouvelle stratégie

Toutes les activités du Groupe sont concernées. Pour que cette mutation fasse émerger de nouveaux réflexes, la volonté d'être centré sur le client se décline d'abord à l'intérieur du Groupe. Partout, quel que soit le changement entrepris, l'ensemble des acteurs est étroitement associé à la conception puis à la mise en œuvre de nouvelles procédures, de nouveaux outils de gestion ou de nouveaux produits. La sensibilisation de tous à l'objectif commun est déterminante.

■ Au Portugal, AXA Seguros l'a réalisée d'une façon particulièrement spectaculaire. Dans un premier temps, chaque salarié a été invité à participer, via un questionnaire détaillé, à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise.

*“Lorsqu'on dirige une PME, c'est rassurant d'avoir un interlocuteur unique, quelqu'un qui prend en charge globalement les besoins de l'entreprise. En cas d'urgence, il peut tout de suite gérer les questions majeures.”*

Trevor, 36 ans



10 h 30  
Londres

Une fois défini, ce plan a été présenté à l'ensemble des collaborateurs – 70 sessions ont été organisées dans ce but – et toutes les critiques émises ont été prises en compte. Enfin, son lancement a donné lieu à une grande opération festive et médiatique. En mars 2000, 35 000 visiteurs – clients, partenaires ou salariés d'AXA – ont ainsi découvert « AXA Portugal Vision » et le message de l'entreprise : mettre au service de chaque famille portugaise son professionnalisme, ses valeurs et sa capacité d'innovation.

## Innover pour adapter et élargir notre offre

Pourquoi innover ? Parce que, dans nos métiers, nul produit, nul service, nul savoir-faire ne peut faire l'objet d'un brevet. Rien ne peut être protégé, tout peut être copié, et même amélioré. La voie de l'innovation permanente est donc la seule qui permette de s'adapter parfaitement aux besoins des clients, voire de les anticiper. C'est ce qui crée la différence. Pour stimuler la créativité de ses équipes, AXA a lancé en 1999 les Prix de l'innovation client. Sept projets ont été primés en 1999, sept autres en 2000. Plusieurs illustrent cette capacité à trouver des solutions originales parfaitement adaptées aux nouvelles attentes des clients.

■ Aux Etats-Unis, AXA Financial établit un profil le plus détaillé possible de ses clients. Tous les secteurs d'activité de l'entreprise, audit interne, actuariat, informatique, gestion, ont participé à l'élaboration du projet. Celui-ci a permis d'identifier plusieurs segments de clientèle, aux potentiels de développement différents. Avantages : des offres mieux adaptées, des campagnes marketing plus ciblées, d'où un meilleur rapport coût/efficacité, et la possibilité d'instaurer une relation plus étroite avec les clients à fort potentiel.

■ En France, les sociétés d'assurance et d'assistance du Groupe se réorganisent afin de proposer à leurs clients une gamme élargie de conseils, de produits et de services. Chacun pourra ainsi trouver une offre adaptée à sa situation et à ses besoins en termes d'assurance, d'assistance, de santé et d'épargne, en un mot de protection financière.

■ En Allemagne, AXA Colonia renforce le dialogue avec ses clients. La société a mis au point un programme informatique permettant de détecter ceux qui sont susceptibles de résilier prochainement leur contrat et, le sachant, de leur proposer une offre mieux adaptée.

## Multiplier les points d'accès au Groupe

Pour se rapprocher de ses clients, AXA a aussi entrepris de diversifier et de multiplier ses canaux de distribution. L'objectif est de permettre au client d'entrer en contact avec le Groupe par le moyen de communication de son choix : rendez-vous, Internet, téléphone ou autre, en s'adressant, selon le pays, à l'intermédiaire qui lui convient le mieux : courtier, agent, conseiller financier, espace commercial dédié, agence bancaire ou réseau partenaire. En parallèle, le Groupe a engagé de multiples chantiers : harmonisation des gammes existantes, lancement de nouveaux produits communs, sélection de produits élaborés par d'autres acteurs, afin d'offrir à tous, quel que soit leur point d'accès dans le Groupe, une offre et une qualité de prestation identiques.

## Apporter un meilleur service

La perception que les clients ont de notre service implique un fonctionnement rapide et efficace des processus de gestion. Jusqu'à présent, ils étaient fortement centrés sur les produits et les réseaux commerciaux. Il s'agit désormais de rompre avec cette

logique pour concevoir des techniques de souscription et des chaînes de gestion adaptées aux nouveaux comportements de nos clients, à la réalité de leurs besoins et de leur mode de vie. Là encore, les réorganisations entreprises sont nombreuses et les résultats tangibles.

■ En Espagne, AXA Seguros concrétise ainsi sa stratégie, baptisée « El cliente por principio », par des engagements précis envers ses assurés : intervention en moins d'une heure en cas de panne automobile, conseils fiscaux gratuits pour les détenteurs d'un contrat d'assurance vie, association des clients à l'élaboration des produits.

■ A partir d'une démarche comparable, AXA Nordstern Colonia, en Autriche, propose à ses clients toute une gamme de services supplémentaires : règlement encore plus rapide de leurs sinistres, bonus, cours gratuits de conduite automobile et autres.

Cette implication des salariés et des partenaires d'AXA, ces innovations, ces réorganisations sont autant de traductions concrètes de notre « orientation client » qui, peu à peu, enrichissent le contenu de la marque AXA. Ni la taille du Groupe, ni sa puissance – pas plus que sa notoriété ou l'impact de ses campagnes de communication – ne suffiront à bâtir une marque qui devienne synonyme de satisfaction dans l'esprit de nos clients. Seule la qualité de nos conseils, de nos produits et de nos services permettra au Groupe de devenir la référence en matière de protection financière et donnera un contenu fort à la marque AXA, un contenu qui incitera nos clients actuels à nous rester fidèles et saura en séduire durablement de nouveaux.

## Le Groupe

### Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

# AXA et ses réseaux

Nos réseaux de distribution jouent un rôle essentiel dans notre stratégie d'engagement envers nos clients. Ce sont eux qui les accueillent, écoutent leurs demandes, les conseillent et leur présentent les produits adaptés à leur situation.

## Des interlocuteurs attentifs,

Si la relation s'établit, c'est à eux qu'il revient de la faire évoluer vers un partenariat durable, d'informer leurs clients des modifications réglementaires ou législatives susceptibles d'affecter leur situation financière ou encore de les assister en cas de sinistre. Une écoute attentive et compétente, une réaction rapide, des réponses précises et transparentes – notamment si un problème quelconque surgit – s'avèrent alors déterminantes pour l'image que le client va se forger du Groupe. C'est là qu'il jugera, sur le terrain, la réalité de sa « préoccupation client ».

Aussi, pour permettre à ses réseaux de remplir au mieux leur mission, AXA développe à leur égard une stratégie visant deux objectifs :

- Elever leur niveau de compétence,
- Les rendre plus disponibles pour leurs clients.

## ... plus compétents...

- En Espagne, AXA Seguros a créé, à l'intention des agents et des courtiers possédant un portefeuille Vie important, le Club Financier. Les agents qui en sont membres bénéficient de programmes de formation spécifiques. Trois niveaux de spécialisation leur sont proposés. Le plus élevé conduit à l'obtention d'un diplôme reconnu de gestionnaire de patrimoine. Cette structure met également à la disposition de ses membres des outils d'aide à la vente et à la planification, des supports commerciaux et des informations.
- Aux Etats-Unis, AXA Financial s'attache à professionnaliser le réseau des conseillers financiers AXA Advisors. Le programme de « financial planning » initié au Texas en 1998 puis progressivement élargi est maintenant généralisé. Plus de 4 000 « financial professionals » ont été certifiés. Leur niveau de compétence équivaut à celui des courtiers en valeurs mobilières et des conseillers en gestion patrimoniale.
- AXA Canada a conçu un programme « clé en main » d'information et de formation – outils à l'appui – dédié aux courtiers dommages. Ces derniers sont désormais en mesure de proposer à leurs clients

des produits et des services financiers. Les clients, dont le temps est précieux, ont ainsi en face d'eux un interlocuteur unique capable de répondre à tous leurs besoins de protection financière.

En parallèle, le Groupe poursuit l'élargissement de sa distribution vers des réseaux tiers, afin de répondre à l'attente « d'architecture ouverte » exprimée par les clients. Il peut ainsi leur proposer des produits conçus par d'autres acteurs et voir ses propres produits commercialisés par d'autres réseaux. Cette évolution, mise en œuvre avec succès aux Etats-Unis, est aujourd'hui étendue à toutes les sociétés européennes.

### ... et plus disponibles

Ouverture de centres de services, multiplication des centres d'appel, création de communication centers : ces nouvelles structures constituent des plates-formes de gestion et/ou de vente pour l'assurance dommages. Elles interviennent aussi en assurance vie. Toutes poursuivent le même objectif : décharger les réseaux de tâches qui leur incombait jusqu'alors, tout en réduisant les coûts de gestion, afin de leur permettre de consacrer davantage de temps à l'écoute et au conseil. La création d'outils issus des nouvelles technologies s'inscrit dans le même esprit. Certains facilitent la vente, d'autres donnent accès en temps réel aux nouveaux services et aux nouveaux produits du Groupe et permettent de traiter directement des opérations de gestion ou de vente.

Toutes ces initiatives convergent vers un but identique : offrir à nos clients un service plus performant.

## Le Groupe

### Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

15 h 00  
Chicago



“ *Un interlocuteur qui me connaît bien, en qui j'ai confiance et qui est capable de me conseiller l'offre la plus performante par rapport à mes attentes, c'est très important pour moi.* ”



# AXA et ses collaborateurs

Au même titre que clients et actionnaires, les collaborateurs d'AXA font partie des partenaires fondamentaux du Groupe. Leur motivation et leur implication déterminent très largement sa réussite. La politique mise en œuvre à leur égard privilégie deux objectifs : identifier les points perfectibles en matière de gestion des ressources humaines et de motivation afin d'y remédier rapidement, favoriser le partage des connaissances et l'innovation afin que l'expérience et le savoir-faire de chacun puissent accroître le professionnalisme de tous.

## Des salariés consultés,

Quelle perception les collaborateurs d'AXA ont-ils de leur environnement de travail ? Pour le savoir, AXA réalise tous les deux ans une enquête mondiale d'opinion interne : Scope. L'édition 2000 a été, pour la première fois, « tout électronique » : du début à la fin, l'enquête a été réalisée et exploitée de façon totalement informatisée, via Intranet ou Internet. Première constatation : la nette augmentation du taux de participation, qui atteint 67,8 % contre 59,8 % pour l'édition 1998. L'enquête fait apparaître un esprit d'équipe plus marqué, une amélioration sensible du management, une motivation plus forte et une plus grande convivialité sur le lieu de travail. D'autres éléments en revanche sont identifiés comme source d'insatisfaction : la difficulté à vivre le changement au quotidien – même lorsque les raisons en sont clairement perçues –, une distance trop grande entre les cadres dirigeants et l'ensemble des collaborateurs, une reconnaissance et un salaire souvent jugés insuffisants au regard de la charge de travail.

A partir de ces résultats et de discussions avec les collaborateurs, des plans d'action sont élaborés pour remédier aux dysfonctionnements mis en lumière. Ils se concrétisent par la mise au point de nouveaux outils ou l'amélioration des outils existants.

## ... associés aux performances du Groupe...

Le développement de l'actionnariat salarié constitue un vecteur d'appartenance et d'implication important. Pour associer ses collaborateurs à la croissance et aux performances du Groupe, AXA procède chaque année depuis six ans à des augmentations de capital réservées aux salariés. En 2000, cette opération a été assortie d'une possibilité d'effet multiplicateur.

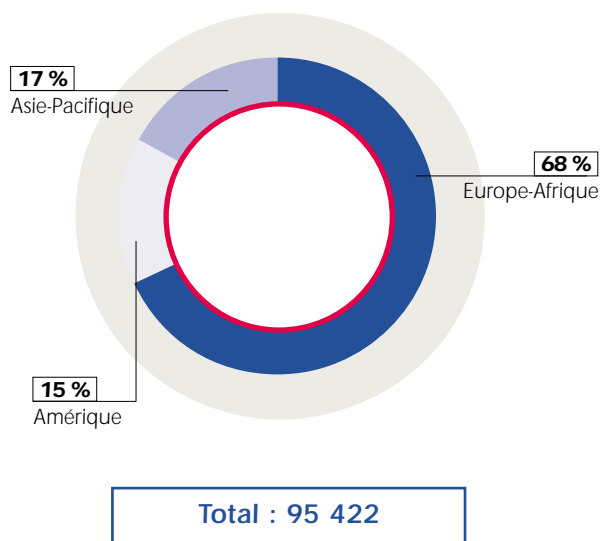
Bilan : 127 sociétés réparties dans 37 pays y ont participé. Le nombre de souscripteurs a progressé de 48 % par rapport à 1999 et le montant investi de 111 %.

Les investissements les plus importants ont été réalisés en France et au Royaume-Uni. Fin 2000, un salarié sur trois – contre un sur cinq à fin 1999 – était actionnaire d'AXA. Aujourd'hui, 1,3 % du capital d'AXA est détenu par ses collaborateurs. Une nouvelle opération d'augmentation de capital réservée aux salariés est prévue en 2001.

### ...et incités à échanger leurs savoir-faire,

Afin de respecter les différentes cultures et de mieux comprendre les besoins de ses clients, AXA s'est organisé d'une façon très décentralisée. En parallèle, il entend bénéficier des pratiques les meilleures et de son effet de taille. Des groupes de synergies par métier réunissent donc les professionnels des différents pays afin qu'ils échangent et, sur certains sujets, définissent les pratiques à mettre en place dans toutes les sociétés.

### REPARTITION DES SALAIRES PAR ZONE GEOGRAPHIQUE



Pour améliorer l'efficacité de ces groupes de synergies, AXA a instauré en 2000 un suivi des « familles professionnelles ». Cette démarche facilitera le partage des connaissances et donnera à chacun une meilleure vision des évolutions de son métier. Quant au Groupe, il y gagnera une connaissance plus fine de ses compétences, une intégration plus fructueuse des différences culturelles et une meilleure appréhension de l'évolution de ses différents métiers. L'année 2000 a été consacrée à la définition des principales familles professionnelles, à la détection des familles jugées prioritaires en termes de compétences à enrichir et à la constitution des différents groupes de travail. Ces échanges de savoir-faire et de meilleures pratiques sont favorisés par le déploiement du réseau informatique privé d'AXA.

### ...grâce au développement d'Intranet...

A fin 2000, 37 sociétés étaient connectées. Plusieurs sites dédiés aux métiers ou aux synergies ont fait l'objet d'une refonte, d'autres ont été créés. Ils construisent peu à peu une banque de données qui permet d'accroître le professionnalisme des équipes et constituent des lieux de rencontre virtuels pour les salariés, dispersés à travers le monde.

Ce réseau a d'ailleurs valu à AXA de remporter le premier prix ex-æquo du meilleur site « Intranet Corporate » décerné par l'AFUU (Association française des utilisateurs d'Unix et des systèmes ouverts).

Au titre des réalisations de l'année 2000, on peut noter la création d'un site permettant le traitement automatisé du « 360° », un outil d'observation et d'évaluation des pratiques individuelles des managers par leurs

<b>Le Groupe</b>
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
Assurance
Assurance internationale
Gestion d'actifs
Résultats
<b>AXA pratique</b>

collaborateurs. Utilisé depuis plusieurs années par AXA Université, le 360° précède notamment chaque session des deux programmes de formation suivants :

- AXA Manager, dont le but est d'aider les managers du Groupe à définir un plan d'amélioration personnel de leurs pratiques de management,

- Columbus, conçu pour leur permettre d'être acteurs du changement et promoteurs de ce dernier auprès de leurs collaborateurs.

Aujourd'hui, le 360° est une pratique à laquelle recourent de plus en plus les sociétés du Groupe. Complémentaire de l'entretien annuel d'évaluation, il mesure les compétences des managers et les incite à progresser. Le nouveau site Intranet, opérationnel depuis janvier 2001, permet à la direction des ressources humaines de chaque entité de procéder à des sessions d'évaluation de ses managers. Pour obtenir une évaluation du niveau général des compétences, une consolidation au niveau Groupe est possible.

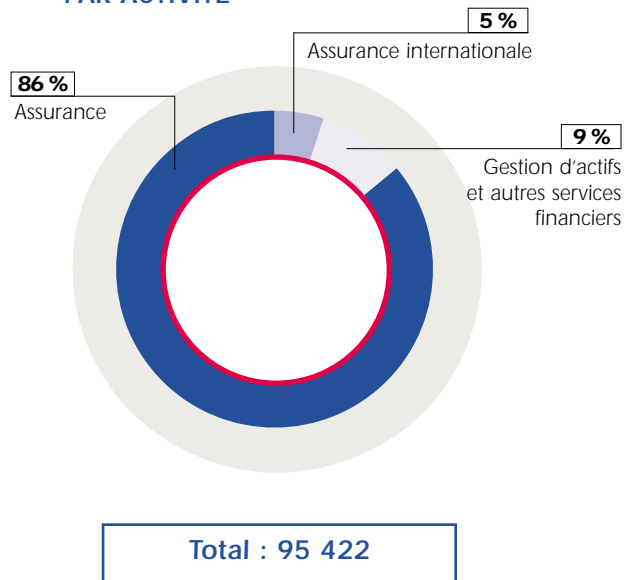
### ...et de nouveaux outils.

En matière de formation, les programmes qui sont de la responsabilité du Groupe font aussi la part belle aux nouvelles technologies.

- Les projets lauréats des Prix de l'innovation client alimentent des séminaires thématiques, les « Columbus innovation ».

En 2000, les possibilités nouvelles offertes par Internet ont été au cœur des débats, qu'il s'agisse de renforcer la relation avec le client, de développer le partenariat avec des distributeurs indépendants ou de transmettre des informations aux collaborateurs du Groupe.

### REPARTITION DES SALAIRES PAR ACTIVITE



- Les Columbus spécifiques, destinés à faciliter et accompagner la mise en place de nouvelles pratiques, ont été centrés sur trois thèmes : la réforme d'un réseau de distribution, le développement d'un réseau d'assurance de groupe, la mise en place d'équipes à responsabilités élargies.

- L'impact de l'électronique marque aussi Télémaque, un cycle s'adressant aux managers à fort potentiel. La promotion 1999 a présenté fin 2000 les conclusions des missions qu'elle a conduites, à leur demande, auprès de six sociétés du Groupe. L'orientation vers le commerce électronique y était nettement affirmée.

# AXA et ses actionnaires

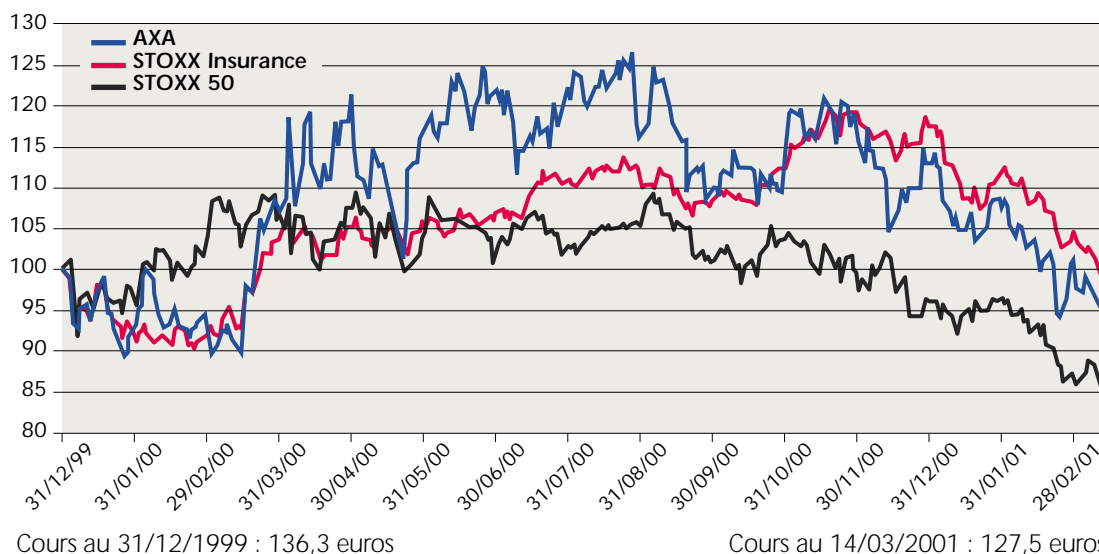
A travers la confiance qu'ils accordent au Groupe pour sa capacité à accroître sa compétitivité et améliorer constamment la rentabilité de ses activités, les actionnaires permettent à AXA de développer une stratégie à long terme assurant sa pérennité.

## La vie du titre : + 13 %

L'année 2000 a été marquée par une forte volatilité des marchés financiers ; le Dow Jones Industrial Average a baissé de 6 %, l'indice S&P 500 de 10 % et le Dow Jones Stoxx 50 de 4 %. Le CAC 40 a clôturé l'année en recul de 32 points (- 0,5 %) par rapport à son niveau de 1999, qui était à 5.958 points. Les secteurs de la technologie, des media et des télécommunications (TMT), qui avaient commencé l'année avec des gains importants, ont été parmi les plus grands perdants de cette année boursière. Les secteurs plus défensifs de l'agro-alimentaire (+ 25 %), de la pharmacie (+ 24 %) et de l'assurance (+ 18 %) ont été les plus performants.

En 2000, le cours de l'action AXA a connu une hausse de 13%, sur-performant le CAC40, mais sous-performant l'indice DJ Stoxx Insurance de 4,6 points. La performance de l'indice DJ Stoxx Insurance a été tirée par les gains enregistrés par les assureurs allemands suite à la réforme fiscale en Allemagne. AXA a réalisé en 2000 un nombre significatif de transactions stratégiques : la clôture de l'acquisition de la société d'assurance vie japonaise Nippon Dantai, le rachat des intérêts minoritaires dans la filiale d'AXA au Royaume Uni et dans AXA Financial aux Etats-Unis, la cession de la banque d'affaires Donaldson, Lufkin & Jenrette et l'acquisition du gestionnaire d'actifs américain Sanford Bernstein.

## EVOLUTION DU COURS DE BOURSE D'AXA depuis le 31 décembre 1999



Au cours du premier semestre le titre a sur-performé les indices de référence, alors que le second semestre, dans un contexte d'opérations financières nombreuses et de ralentissement de la croissance américaine, a vu le titre sous performer ces indices. S'il est vrai que ces transactions ont amélioré le profil de risque d'AXA, les marchés semblent s'être focalisés sur la perte de la contribution de DLJ aux résultats du Groupe AXA, sur l'augmentation de capital nécessaire pour racheter les intérêts minoritaires dans AXA Financial ainsi que sur l'impact du "flowback" potentiel d'actions AXA généré par les institutions américaines autorisées à ne détenir que des actions domestiques.

Pour les analystes et les investisseurs, le titre AXA demeure une des valeurs phares du secteur de l'assurance. Il fait partie des principaux indices boursiers européens, de l'indice Global Titan, lancé par Dow Jones, qui regroupe cinquante des premières multinationales américaines, européennes et japonaises, et de l'indice Standard & Poors S&P Global 100 Index, indice mondial qui regroupe cent sociétés internationales parmi les plus performantes.

Parmi les 25 analystes-clés qui suivent AXA, neuf ont une recommandation à l'achat,

cinq ont une recommandation d'« accumuler » et huit ont une opinion neutre.

■ La liquidité moyenne du titre AXA en 2000 a été très forte. En moyenne sur l'année 2000, 8,3 % du flottant a été échangé par mois, avec un haut en mai à 13,9 % en raison de la cotation des droits préférentiels de souscription et un bas en juillet à 6,6 %. L'écart moyen entre le cours à l'achat et à la vente de l'action était assez réduit, ce qui est un autre signe de la forte liquidité.

■ Au cours de l'année 2000, les notes de solidité financière attribuées aux principales sociétés d'assurance du Groupe ont été confirmées par les agences de rating : AA pour Standard & Poor's, Aa3 pour Moody's et AA pour Fitch.

Il sera proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 mai 2001 une division du nominal de l'action par 4.

## Création de valeur pour l'actionnaire sur les 5 dernières années

■ Le Bénéfice net par action (BNPA) hors opérations exceptionnelles sur une base totalement diluée ressort à 5,69 euros en 2000 contre 4,98 euros en 1999, soit une progression de +14,2 %. Le BNPA courant s'établit à 6,38 euros, en progression de +16,8 %. Sur les 5 dernières années, le taux de croissance annualisé ressort à +19,2 %.

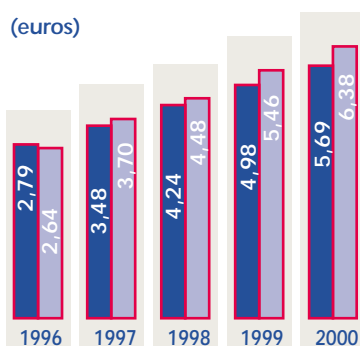
■ Le dividende proposé à l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 mai 2001 s'élève à 2,20 euros par action, soit +10 % par rapport au dividende versé en 2000. Le dividende aura enregistré un taux de croissance annualisé de +17,3 % sur les 5 dernières années.

■ Au cours des 5 dernières années, l'action AXA a enregistré une performance moyenne annuelle de 28,9 % (dividende réinvesti).

### BENEFICE NET PAR ACTION DILUE hors opérations exceptionnelles

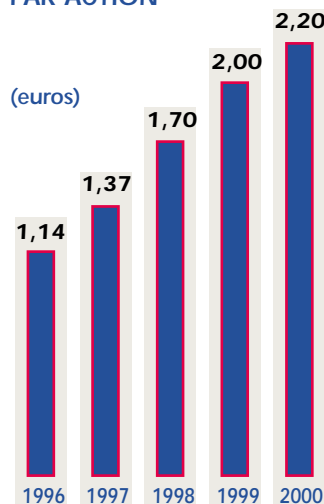
■ BNPA  
■ BNPA avant amortissement des écarts d'acquisition

(euros)



### DIVIDENDE NET PAR ACTION

(euros)





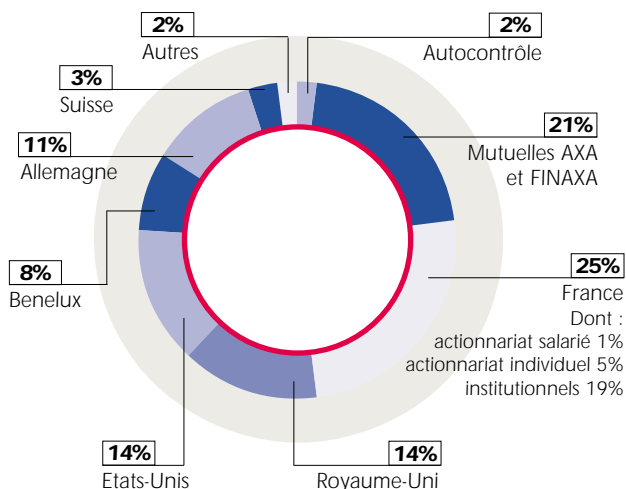
## Le Cercle des actionnaires AXA

Afin de mieux communiquer avec ses actionnaires individuels, AXA a créé en 1997 le Cercle des Actionnaires. Fonctionnant comme un club, celui-ci rassemble tous les actionnaires détenant leurs titres au nominatif ainsi que les actionnaires au porteur qui en formulent la demande. Cette inscription leur permet de recevoir de façon régulière une communication détaillée sur l'activité, les résultats et la stratégie du Groupe, à travers :

- Une Lettre du Cercle des Actionnaires, éditée à l'occasion de l'Assemblée Générale et de la publication des résultats annuels et semestriels ;

- Des courriers spécifiques, adressés à l'occasion de tout événement majeur de la vie du Groupe.

### ACTIONNARIAT D'AXA au 6 février 2001



### AXA à l'écoute et à la rencontre de ses actionnaires

- Un Comité Consultatif des Actionnaires Individuels composé de 15 membres issus du Cercle des Actionnaires, se réunit deux fois par an avec les dirigeants du Groupe pour faire le point sur sa politique d'information et de communication auprès de ses actionnaires individuels.

- Des rencontres régulières, occasions d'échange et de dialogue entre AXA et ses actionnaires, sont organisées tout au long de l'année en France. Parmi ces rendez-vous annuels, l'Assemblée Générale d'AXA a réuni le 3 mai 2000 au Palais des Congrès de Paris, près de 1500 actionnaires. AXA est également présent au salon Actionaria et participe à des réunions d'information co-organisées par Euronext et le CLIFF (Cercle de Liaison des Informateurs Financiers en France).

### Cotation aux Etats-Unis

Depuis le 25 juin 1996, le titre AXA est coté à la bourse de New York sous forme d'American Depositary Share (ADS), représentant chacun une demi action AXA. En 2000, le rachat par le Groupe AXA des intérêts minoritaires de sa filiale AXA Financial – dont il était jusqu'alors actionnaire à hauteur de 60,25 % – a augmenté de façon très significative le nombre de ces ADS. Plus de 40 millions d'ADS sont détenus par des investisseurs institutionnels, des actionnaires individuels et des employés, et le volume quotidien d'échanges est de l'ordre de 35 millions de dollars. L'actionnariat salarié, à travers les régimes complémentaires de retraite (plan 401K) et le programme d'achat d'ADS, représente plus d'un million d'ADS.

### Presse, téléphone ou internet : l'information en continu

AXA met à la disposition de ses actionnaires une information détaillée et actualisée :

- Dans la presse économique, avec la publication de ses résultats et des comptes rendus d'Assemblée Générale,

- Sur son site internet : [www.axa.com](http://www.axa.com) et sur Minitel : **3616 AXA (France)**

Vous retrouverez en page 66 les coordonnées des correspondants pour les investisseurs.

## Le Groupe

### Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

# AXA

## entreprise citoyenne

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 sa culture interne. Etroitement lié au principe de solidarité qui sous-tend les métiers du Groupe, ce mécénat à vocation sociale est fondé sur le bénévolat et le partenariat avec les associations.

### La solidarité pour principe

AXA a choisi en effet de soutenir les structures et les acteurs existants, pas de se substituer à eux. La démarche est coordonnée par les structures AXA Atout Cœur qui se sont développées dans de multiples pays. Les associations expriment leurs besoins, AXA Atout Cœur vérifie la cohérence de ceux-ci par rapport à ses propres orientations. Il assure l'interface avec les femmes et les hommes du Groupe qui ont manifesté le désir de participer à des actions de solidarité et apporte aussi le soutien financier nécessaire.

Un événement fort a marqué la dernière année du millénaire : les journées AXA 2000.

Leur objectif : mobiliser partout dans le monde au même moment – les 16 et 17 juin derniers – tous les collaborateurs du Groupe, mais aussi leurs familles ou leurs amis, pour mener à bien des actions placées sous le signe de la solidarité. AXA Atout Cœur, initiateur et chef d'orchestre de cette opération, s'est attaché à rapprocher les besoins recensés par les associations des souhaits d'engagement exprimés par les collaborateurs.

### AXA 2000 : 1000 projets réalisés

Résultat : plus de 30 000 volontaires répartis dans 40 pays ont répondu présent et quelque 1000 projets ont été réalisés. AXA 2000 a représenté l'équivalent, en heures consacrées à l'environnement social, d'une année entière d'activité pour une entreprise de 300 personnes. Partout, en Afrique, en Amérique, en Asie, en Europe, dans le Pacifique, des enfants défavorisés, malades ou handicapés, des orphelins, des personnes âgées, des familles démunies ont passé quelques heures avec les bénévoles d'AXA 2000. Les uns ont reçu des jouets, les autres des vêtements, des médicaments, des produits d'hygiène, de la nourriture ou des meubles. Des écoles, des maisons et des locaux d'association ont été remis en état, repeints ou décorés, des terrains vagues ont été dés herbés, des jardins créés ou replantés.

Ici, des bénévoles ont encadré une promenade pédagogique organisée pour des enfants sans abri ; là, ils ont uni leurs efforts pour cartographier les accès aménagés pour les personnes handicapées dans les 180 gares ferroviaires du pays. Sans oublier les visites culturelles, les initiatives sportives, les balades en bateau, les découvertes de parcs d'attraction et les fêtes : tours de magie, jeux, chants, spectacles de danse ou de marionnettes... Les sourires de ceux auxquels ces actions ont été dédiées traduisent, mieux que des mots, leur bonheur ou leur réconfort.

Pour beaucoup, ces journées se sont achevées sur la même question : à quand la prochaine fois ?

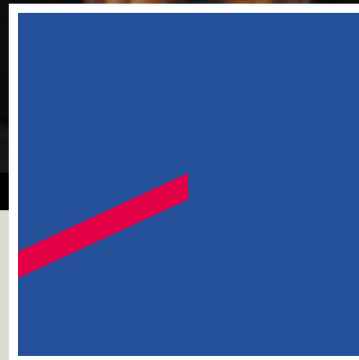
En coulisse, les sociétés du Groupe s'étaient elles aussi mobilisées pour fournir la logistique, mettre leurs locaux - si nécessaire - à la disposition des associations et assurer la retransmission en temps réel, via Intranet, de toutes ces actions dans l'ensemble du Groupe. Au-delà de l'élan de générosité qui a fait d'AXA 2000 une réussite, l'événement fut l'occasion, pour de nombreux volontaires, de découvrir ce qu'ils pourraient faire tout au long de l'année.



# Les Activit



Luigi, Monica et Antonella



*“ La vie peut nous réserver bien des surprises ! Alors pour moi, la sécurité financière c'est primordial : j'ai besoin de savoir les miens à l'abri quoiqu'il advienne. ”*

8 h 15  
Milan



# és

Le Groupe

**Les  
Activités**

Le Journal de  
l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance  
internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA  
pratique





# Organisation

La Direction est exercée par un Directoire de 5 membres, assisté d'un Comité Exécutif de 18 membres, rassemblant cinq nationalités. Les activités du Groupe sont organisées en neuf unités opérationnelles dont les responsables rapportent directement au Directoire et à son Président. Le Conseil de Surveillance exerce les fonctions de contrôle.

## CONSEIL DE SURVEILLANCE

Composé de dix huit personnalités aux compétences reconnues dans les domaines financiers, industriels ou institutionnels, le Conseil de Surveillance veille au bon fonctionnement de la Société et du Groupe qui en dépend et rend compte aux actionnaires. En 2000, il s'est réuni huit fois. Sa composition au 31/12/2000 est la suivante :

### Claude Bébéar

Président du Conseil de Surveillance.

### Jean-René Fourtou

Vice-Président du Conseil de Surveillance ; Vice-Président et Directeur Général d'Aventis.

### Antoine Bernheim

Associé de Lazard.

### Jacques Calvet

Président du Conseil de Surveillance de BHV.

### Henri de Clermont-Tonnerre

Président Directeur Général de Ersa Société Industrielle et Financière et Sally Dunkerque.

### David Dautresme

Président de Parande Développement.

### Michel François-Poncet

Vice-Président du Conseil d'Administration de BNP Paribas.

### Patrice Garnier

Administrateur des mutuelles AXA Assurance IARD et AXA Assurance Vie.

### Anthony Hamilton

Chairman de Fox-Pitt, Kelton Group et de AXA UK.

### Henri Hottinguer

Président du Conseil de Surveillance de Crédit Suisse Hottinguer et Emba.

### Richard Jenrette

Senior advisor de Crédit Suisse-First Boston.

### Henri Lachmann

Président Directeur Général de Schneider Electric.

### Gérard Mestrallet

Président du Directoire de Suez-Lyonnaise des Eaux.

### Friedel Neuber

Président du Directoire de Westdeutsche Landesbank Girozentrale.

### Alfred Freiherr Von Oppenheim

Président du Conseil de Surveillance de Banque Oppenheim Jr & Cie.

### Michel Pébereau

Président Directeur Général de BNP Paribas.

### Didier Pineau-Valencienne

Président d'Honneur de Schneider Electric ; Vice Président du Crédit Suisse – First Boston.

### Bruno Roger

Senior Manager de Lazard Paris

## COMITES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a constitué en son sein quatre comités spécialisés, afin de mettre en œuvre et développer les principes du gouvernement d'entreprise, conformément aux attentes de ses actionnaires :

### Le Comité d'Audit

examine les comptes du Groupe avant leur présentation au Conseil de Surveillance, ainsi que les documents financiers relatifs à l'arrêté des comptes. Il se saisit de tout sujet qu'il estime nécessaire d'examiner et en rend compte au Conseil de

Surveillance. Il assure le suivi de l'exercice du contrôle interne.

### Le Comité Financier

examine les projets de cession de participations ou d'immeubles dont le montant dépasse les délégations de pouvoir consenties au Directoire par le Conseil de Surveillance. Il examine en outre tout projet majeur d'opération financière présenté par le Directoire, ainsi que les orientations données à la gestion des actifs d'AXA et, plus généralement, toute question intéressant la gestion financière d'AXA.

### Le Comité de Rémunération

propose au Conseil de Surveillance la rémunération du Président du Conseil de Surveillance et des membres du Directoire, le montant des jetons de présence soumis à la décision de l'Assemblée Générale, ainsi que les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société aux membres du Directoire.

Il examine les propositions du Directoire portant sur les principes et modalités relatifs à la fixation de la rémunération des dirigeants d'AXA et sur les projets d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société à des salariés d'AXA.

### Le Comité de Sélection

formule des propositions au Conseil de Surveillance en vue de toute nomination de membres du Conseil de Surveillance ou du Directoire et de leur Président ou Vice-Président, ainsi que des membres d'un Comité spécialisé du Conseil de Surveillance et de leur Président.

## DIRECTOIRE

Instance décisionnaire de la Société, il a été nommé pour trois ans le 19 janvier 2000 par le Conseil de Surveillance, et Henri de Castries a été nommé Président le 3 mai 2000. Le Directoire se réunit hebdomadairement.

**Henri de Castries**  
Président du Directoire

**Edward Miller**  
Vice Président du Directoire

**Françoise Colloc'h**  
Membre du Directoire

**Claude Tendil**  
Vice Président du Directoire

**Gérard de La Martinière**  
Membre du Directoire

## COMITE EXECUTIF

Le Comité Exécutif assiste le Directoire. Il se réunit au moins quatre fois par an pour procéder à une revue trimestrielle de la performance des différentes unités opérationnelles, préparer les orientations stratégiques du Directoire, échanger toutes les informations utiles au bon fonctionnement du Groupe et suivre les initiatives stratégiques.

**Henri de Castries**  
Président du Directoire

**Alfred Bouckaert**  
Administrateur Délégué  
d'AXA Royale Belge

**Donald Brydon**  
Président Directeur Général d'AXA  
Investment Managers



**Jean-Luc Bertozzi**  
Directeur Général  
d'AXA France Assurance

**Claude Brunet**  
(depuis le 2 avril 2001)  
Responsable des opérations et projets  
stratégiques transversaux

**Claude Cargou**  
Directeur Central des Systèmes  
d'Information

**Françoise Colloc'h**  
Membre du Directoire et  
Directeur Général Ressources Humaines,  
Communication et Synergies

**Denis Duverne**  
Directeur Général Adjoint Finance  
Contrôle et Stratégie

**Gérard de La Martinière**  
Membre du Directoire et  
Directeur Général Finance,  
Contrôle et Stratégie



**Claus-Michael Dill**  
Président du Directoire  
d'AXA Colonia Konzern

**Michael Hegarty**  
Vice-Chairman et Chief Operating  
officer d'AXA Financial.

**Edward Miller**  
Vice Président du Directoire et Chief Executive  
Officer d'AXA Financial, responsable  
des systèmes d'information et du e-business

**Jean-Marie Nessi**  
Président Directeur Général  
d'AXA Corporate Solutions

**Michel Pinault**  
Responsable de l'Unité  
opérationnelle Asie-Pacifique

**Patrick Thourot**  
Directeur Général Adjoint  
Technique



**Les Owen**  
Managing Director  
d'AXA Asia Pacific Holdings

**Claude Tendil**  
Vice Président du Directoire et  
Président Directeur Général  
AXA France Assurance

**Stanley Tulin**  
Vice Chairman et Chief Financial  
Officer d'AXA Financial

Le Groupe

**Les  
Activités**

Le Journal de  
l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance  
internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA  
pratique

# Le Journal de l'année 2000

## JANVIER

### Groupe

AXA choisit une nouvelle organisation. Objectif : tirer le meilleur parti possible de la taille du Groupe et de sa diversité, assurer l'homogénéité de gestion et développer les synergies. Le Directoire, organe de décision du Groupe, est renouvelé. Les neuf unités opérationnelles qui constituent AXA voient leurs responsabilités renforcées. Quant aux fonctions centrales du Groupe, chargées de développer les services apportés aux entités, elles coordonnent les chantiers communs à l'ensemble du Groupe.

## FEVRIER

### Asie - Pacifique

A la suite de l'adoption en 1999 de la marque AXA par les sociétés de la région, National Mutual Holdings devient AXA Asia Pacific Holdings.

## MARS

### Japon

Suite à l'accord signé en novembre 1999, création d'AXA Nichidan, ensemble réunissant les activités d'AXA Life Japan et de Nippon Dantai.

### Royaume-Uni

Afin de renforcer l'intégration des activités opérationnelles entre les principales filiales du Groupe, notamment dans le domaine des systèmes d'information et des techniques de souscription, AXA et Sun Life & Provincial

Holdings, filiale à 56,3 % du Groupe, engagent des discussions en vue du rachat des intérêts minoritaires de cette société.

### France

AXA remporte le prix du meilleur site « Intranet Corporate » dans le cadre du concours Net 2000, organisé chaque année par l'Association française des utilisateurs d'Unix et des systèmes ouverts.

## AVRIL

### Groupe

Lancement de Scope 2000, 4<sup>e</sup> enquête d'opinion interne, anonyme et volontaire, menée dans l'ensemble du Groupe et 1<sup>ère</sup> édition « tout électronique ». Le questionnaire, rédigé en dix-sept langues et distribué dans cinquante pays auprès de plus de 100 000 collaborateurs, recueille 67,8 % de réponses, un taux de participation record pour ce genre d'enquête.

## MAI

### Groupe

A la Présidence du Directoire, Henri de Castries succède à Claude Bébéar, nommé Président du Conseil de Surveillance.

### Royaume-Uni

PPP Healthcare, filiale de AXA UK, cède à une société américaine ses parts dans plusieurs structures de soins afin de se recentrer sur le financement des soins de santé et le conseil à ses clients.

### Maroc

Naissance officielle d'AXA Assurance Maroc, issue de la fusion entre AXA Al Amane, filiale d'AXA, et la Compagnie Africaine d'Assurances, filiale de l'ONA. Deuxième société d'assurance du Maroc, elle représente 21 % du marché.

## JUIN

### Groupe

16 et 17 juin : AXA 2000. Dans 40 pays, plus de 30 000 volontaires AXA Atout Cœur se mobilisent pour mener à bien quelque 1000 projets placés sous le signe de la solidarité. Les journées AXA 2000 représentent, en heures consacrées à l'environnement social, l'équivalent d'une année entière d'activité pour une entreprise de 500 personnes.

### Groupe

Augmentation de capital : AXA émet 30,2 millions d'actions nouvelles correspondant à 3,7 milliards d'euros. L'opération, destinée à financer le rachat des minoritaires de Sun Life & Provincial Holdings, est la plus importante jamais réalisée en Europe dans le secteur Assurance-Banque.

### Hong Kong

Au terme d'une compétition réunissant 200 compagnies d'assurance, AXA China Region est élu meilleur assureur de l'année par *Capital*, magazine financier local renommé.

JUILLET

### Royaume-Uni

Succès de l'opération de rachat des intérêts minoritaires de Sun Life & Provincial Holdings. La société, devenue filiale à 100 % d'AXA, est retirée de la cote du London Stock Exchange le 12 juillet.

AOÛT

### Etats-Unis

AXA Financial, la principale société du Groupe aux Etats-Unis, annonce la vente au Crédit Suisse de la banque d'affaires Donaldson, Lufkin & Jenrette, dans laquelle elle détient 71 %. L'opération confirme la volonté du Groupe de se recentrer sur son métier de base : la protection financière.

Elle permettra aussi à DLJ d'adosser son développement à un groupe bancaire de premier plan.

### Etats-Unis

AXA lance une offre de rachat des intérêts minoritaires de sa filiale AXA Financial, qu'il détient à 60,3 %. Objectifs : renforcer les synergies au sein du Groupe et se donner les moyens de mieux saisir les opportunités de croissance externe sur le marché américain.

SEPTEMBRE

### Groupe

Naissance d'AXA Corporate Solutions. La nouvelle société, issue du regroupement d'AXA Ré, d'AXA Global Risks et d'AXA Cessions, se positionne comme fournisseur de solutions globales pour des entreprises exerçant une activité internationale, sophistiquée ou très spécifique.

### France

AXA Investment Managers Paris se voit décerner deux Trophées d'Argent par le journal *Le Revenu*.



Elly, 30 ans



15 h 05  
Bruxelles

“ *Pour l'instant, Antoine est à la crèche mais un jour, il sera à l'université. Pas question alors d'avoir des problèmes financiers. Ce serait bien que notre conseiller nous aide à trouver la meilleure solution.* ”

### Royaume-Uni

Sun Life & Provincial Holdings, filiale d'AXA, prend le nom d'AXA UK.

OCTOBRE

### Groupe

AXA et Deutsche Bank signent une lettre d'intention concernant la cession de la Banque Worms à Deutsche Bank. Ce projet répond à la stratégie de recentrage du Groupe sur son cœur de métier. L'accord de cession interviendra en février 2001.

### Etats-Unis

Alliance Capital Management, filiale d'AXA Financial, acquiert la société américaine de gestion d'actifs Sanford Bernstein. Leader de la gestion de grands comptes privés aux Etats-Unis, celle-ci possède une compétence reconnue en matière de recherche ainsi qu'une stratégie et une offre complémentaires de celle d'Alliance Capital. Sanford Bernstein gère environ 85 milliards de dollars.

### Australie / Nouvelle Zélande

Création conjointe par AXA Asia Pacific Holdings et Alliance Capital Management de deux sociétés dédiées à la gestion des actifs mobiliers d'AXA Australia et d'AXA New Zealand. Objectif : optimiser la croissance des activités du Groupe dans cette région.

DECEMBRE

### Etats-Unis

Clôture de l'offre de rachat lancée par AXA sur les intérêts minoritaires d'AXA Financial. Celle-ci, devenue filiale à 100 % d'AXA, est retirée de la Bourse de New York le 2 janvier 2001.

### Royaume-Uni

Approbation par le juge britannique du projet de réorganisation financière des fonds dormants d'AXA Equity & Law : suivant la proposition d'AXA, ils seront répartis entre les assurés et le Groupe, en sa qualité d'actionnaire.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

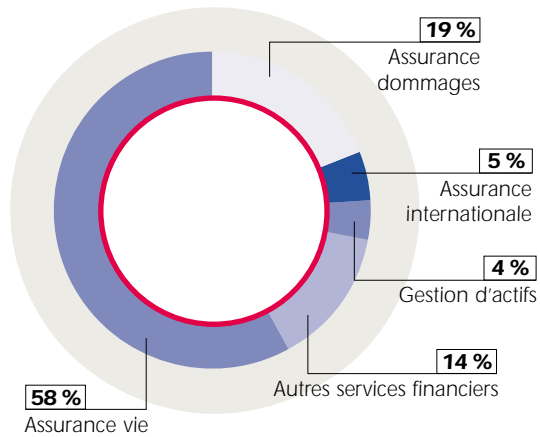
Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

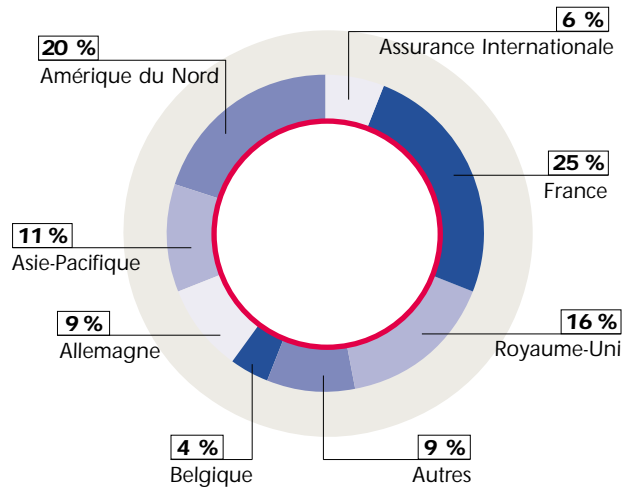
# Chiffres clés

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ACTIVITÉ DU GROUPE



TOTAL : 80 milliards d'euros

REPARTITION DES ACTIVITES D'ASSURANCE PAR ZONE GEOGRAPHIQUE

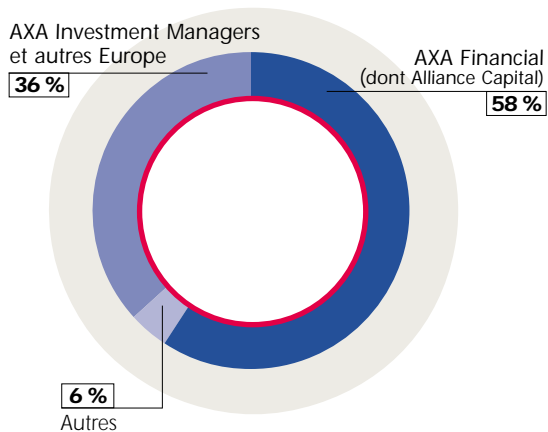


TOTAL : 65 milliards d'euros

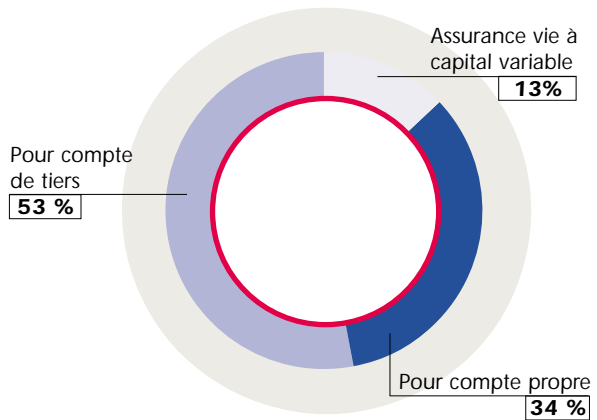
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES 2000 :  
80,0 MILLIARDS D'EUROS  
(+ 20,2 %)

## ACTIFS GERES AU 31 DECEMBRE 2000

REPARTITION DES ACTIFS GÉRÉS PAR SOCIÉTÉ



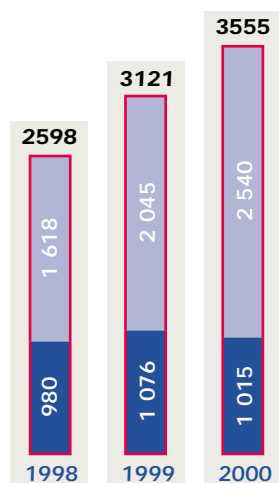
REPARTITION DES ACTIFS GERES PAR TYPE



TOTAL ACTIFS GERES AU 31.12.2000 :  
892 MILLIARDS D'EUROS  
(+ 14,2 %)



**RESULTAT NET COURANT\***  
(en millions d'euros)



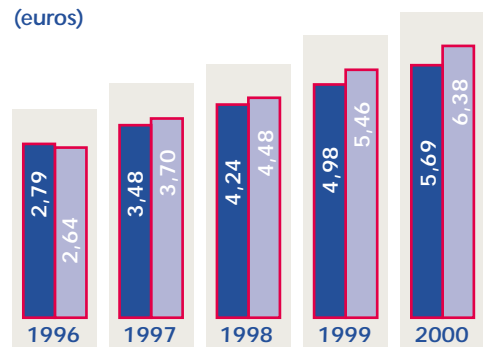
■ Part du Groupe  
■ Intérêts minoritaires

**CONTRIBUTION AU RESULTAT NET COURANT\***  
**PART DU GROUPE, PAR ACTIVITE**  
(en millions d'euros)

	1999	2000
Assurance vie	1121	1437
Assurance dommages	629	408
Assurance internationale	(46)	153
Gestion d'actifs	99	211
Autres services financiers	264	273
Holdings	(22)	58
<b>Total</b>	<b>2045</b>	<b>2540</b>

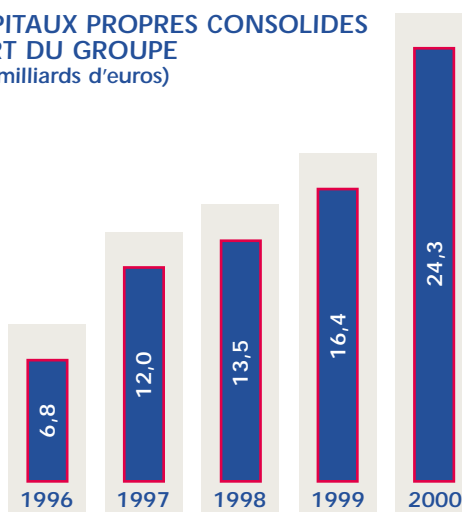
**BENEFICE NET PAR ACTION DILUE**  
hors opérations exceptionnelles

(euros)



■ BNPA  
■ BNPA avant amortissement des écarts d'acquisition

**CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES**  
**PART DU GROUPE**  
(en milliards d'euros)



(en millions d'actions) **193**   **331**   **350**   **356**   **416**

ROE courant\* : **9,6 %**   **11,9 %**   **13,6 %**   **14,7 %**   **13,7 %**

Augmentation du ROE courant sur 5 ans : + **410 points de base**  
Augmentation des fonds propres sur 5 ans : + **257 %**

\* A compter de l'exercice 2000, les résultats du Groupe sont présentés sous forme de résultat net courant part du Groupe, soit le résultat net consolidé part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant charge d'amortissement des écarts d'acquisition.

# Chiffres clés (suite)

## REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE

(en millions d'euros)

	1999			2000		
	Vie	Dommages	Total	Vie	Dommages	Total
<b>Europe (et Maroc)</b>	<b>23 422</b>	<b>12 919</b>	<b>36 341</b>	<b>26 672</b>	<b>14 735</b>	<b>41 407</b>
France	10 555	3 926	14 481	12 528	4 001	16 530
Royaume Uni	7 205	2 008	9 213	7 939	2 683	10 622
Allemagne	2 757	2 766	5 523	2 912	3 085	5 997
Belgique	912	1 285	2 197	1 099	1 297	2 396
Italie	343	903	1 246	390	1 038	1 428
Espagne	333	729	1 062	420	897	1 317
Pays-Bas	875	248	1 123	924	274	1 198
Portugal	126	262	388	121	304	425
Irlande		257	257		424	424
Autriche Hongrie	88	199	287	90	220	310
Turquie	24	139	163	40	252	292
Maroc	42	88	130	69	139	208
Luxembourg	104	51	155	79	52	131
Suisse	59	57	116	62	69	131
<b>Amérique du Nord</b>	<b>10 810</b>	<b>580</b>	<b>11 390</b>	<b>12 527</b>	<b>663</b>	<b>13 190</b>
Etats-Unis	10 777		10 777	12 483		12 483
Canada	33	580	613	45	663	708
<b>Asie/Pacifique</b>	<b>2 859</b>	<b>94</b>	<b>2 953</b>	<b>6 796</b>	<b>181</b>	<b>6 977</b>
Australie/Nouvelle-Zélande	1 810		1 810	2 399		2 399
Japon	133	6	138	3 353	26	3 379
Hong Kong	742	43	785	837	96	933
Singapour	59	46	105	127	59	186
Corée	114		114	76		76
Chine	1		1	4		4
<b>Assurance Internationale</b>			<b>3 109</b>			<b>3 651</b>
AXA Corporate Solutions Reinsurance			1 385			2 124
AXA Corporate Solutions Insurance			1 400			1 097
AXA Cessions			34			76
AXA Assistance, autres			290			353
<b>Gestion d'actifs</b>			<b>1 928</b>			<b>2 984</b>
<b>Autres Services Financiers</b>			<b>10 806</b>			<b>11 760</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE</b>			<b>66 528</b>			<b>79 971</b>

## CONTRIBUTION AU RESULTAT NET COURANT PART DU GROUPE\*

(en millions d'euros)

	1999			2000		
	Vie	Dommages	Total	Vie	Dommages	Total
<b>Europe (et Maroc)</b>	<b>812</b>	<b>653</b>	<b>1 466</b>	<b>913</b>	<b>438</b>	<b>1 351</b>
France	335	253	588	388	281	670
Royaume Uni	189	11	200	179	(150)	29
Allemagne	14	61	76	41	159	200
Belgique	192	258	449	172	191	363
Italie	25	0	25	44	(66)	(22)
Espagne	1	(3)	(2)	14	6	20
Pays-Bas	42	8	51	57	8	66
Portugal	7	9	15	7	18	26
Irlande		4	4		(15)	(15)
Autriche Hongrie	1	7	8	3	6	8
Turquie	1	5	5	1	9	10
Maroc	1	35	36	2	(14)	(12)
Luxembourg	2	4	7	2	3	5
Suisse	3	2	4	3	1	4
<b>Amérique du Nord</b>	<b>270</b>	<b>14</b>	<b>283</b>	<b>409</b>	<b>22</b>	<b>432</b>
Etats-Unis	268		268	405		405
Canada	1	14	15	4	22	27
<b>Asie/Pacifique</b>	<b>40</b>	<b>(38)</b>	<b>2</b>	<b>116</b>	<b>(50)</b>	<b>66</b>
Australie/Nouvelle-Zélande	30		30	17		17
Japon	(28)	(30)	(58)	52	(58)	(6)
Hong Kong	27	(2)	25	43	7	50
Singapour	4	(6)	(2)	2	1	3
Corée	9		9	4		4
Chine	(2)		(2)	(2)		(2)
<b>Assurance Internationale</b>			<b>(46)</b>			<b>153</b>
AXA Corporate Solutions Reinsurance			99			133
AXA Corporate Solutions Insurance			(151)			(17)
AXA Cessions			(7)			15
AXA Assistance, autres			14			22
<b>Gestion d'actifs</b>			<b>99</b>			<b>211</b>
<b>Autres Services Financiers</b>			<b>264</b>			<b>273</b>
<b>Holdings</b>			<b>(22)</b>			<b>58</b>
<b>TOTAL RESULTAT NET COURANT PART DU GROUPE</b>			<b>2 045</b>			<b>2 540</b>

\* A compter de l'exercice 2000, les résultats du Groupe sont présentés sous forme de résultat net courant part du Groupe, soit le résultat net consolidé part du Groupe, hors impact des opérations exceptionnelles et avant charge d'amortissement des écarts d'acquisition.

# AXA dans le monde

Groupe mondial, AXA occupe des positions de tout premier plan sur les marchés développés les plus importants : Europe, Etats-Unis et Japon. Il est également présent dans un certain nombre de pays émergents, où il peut atteindre une taille critique tout en préservant ses règles d'éthique et de rentabilité. Son ambition de devenir la référence mondiale en matière de protection financière conduit le Groupe à poursuivre une politique d'acquisitions opportuniste, focalisée sur ses marchés phares, et de plus grande sélectivité dans le choix de ses implantations géographiques.



Assurance Vie et Assurance Dommages

## Amérique du Nord

**13** milliards d'euros de cotisations

**432** millions d'euros de résultat net courant

## Europe

**41** milliards d'euros de cotisations

**1351** millions d'euros de résultat net courant

## Asie-Pacifique

**7** milliards d'euros de cotisations

**66** millions d'euros de résultat net courant

# Assurance

Avec un chiffre d'affaires total de 61,6 milliards d'euros – 46 milliards d'euros pour l'assurance vie, épargne et retraite (+ 8,4 %) et 15,6 milliards d'euros pour l'assurance dommages (+ 3,7 %) – les activités d'assurance contribuent à hauteur de 73 % au résultat 2000 du Groupe.

## EUROPE

### FRANCE

■ ■ Pour la première fois depuis plusieurs années, le marché français de l'assurance dommages a connu en 2000 une véritable reprise. Sous l'effet de la croissance économique, la demande de couverture des entreprises s'est développée. Cette évolution, conjuguée à la hausse des tarifs consécutive aux tempêtes de décembre 1999 - modérée pour les particuliers mais plus marquée pour les entreprises -, aboutit à une progression de 4 % des cotisations.

En assurance vie, le marché fait un bond de 20 %. Plusieurs éléments ont contribué à cette progression : l'attractivité des produits d'assurance vie, la performance des marchés actions au cours des années passées, le dynamisme de l'offre - avec notamment de nombreux produits à fenêtre -, le transfert de PEP arrivant à échéance ou de contrats d'assurance vie d'anciennes générations sur des produits d'assurance vie et, pour la deuxième année consécutive, la stabilité fiscale.

### Pour nos clients, de nouveaux produits et de nouveaux services

La démarche globale de changement issue de la réflexion stratégique menée en 1999 a été lancée.

Les projets mis en œuvre concernent toutes les sociétés d'assurance du Groupe en France et poursuivent le même objectif : améliorer les performances de l'entreprise tout en plaçant le client au centre de ses préoccupations. Au cours de l'année 2000, cette démarche s'est concrétisée par de multiples initiatives.

■ Constitution d'un fichier client unique qui permettra d'opérer une segmentation du portefeuille, de développer de nouveaux outils marketing et de mieux appréhender les besoins de chaque client.

■ Lancement de plusieurs produits communs à l'ensemble des réseaux. « AXA Objectif 300 », un produit à fenêtre qui garantit, sous certaines conditions, le triplement du capital à dix ans a ainsi collecté 300 millions d'euros. « Autonomie » associe

des prestations d'assistance à un produit d'épargne. Un nouveau compte de placement permet d'accéder à une panoplie d'OPCVM, sous la forme d'un compte titres ou d'un PEA. D'autres produits innovants, actuellement en phase de test, seront généralisés en 2001.

■ Mise en œuvre d'un nouveau concept de distribution avec l'ouverture du premier Espace

Sophie et Isabelle



11 h 05  
Toulouse

“ *Nos enfants, on aimerait bien les aider à démarrer dans la vie. De quelle façon préparer cette étape ?* ”

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique



André et Michèle



17 h 20  
Lyon

“ *Rester en bonne santé, c'est capital, mais avec l'âge, ça risque de coûter de plus en plus cher. Il nous faudrait une couverture susceptible d'évoluer.* ”

AXA à Val d'Europe, en banlieue parisienne. Dédié aux particuliers et aux professionnels, ce lieu de vente commercialise toute la gamme de produits, la gestion étant assurée par un centre de service.

■ Mise en service d'un nouveau site Internet. Il fédère tous les sites existants et permet aux clients de disposer de services en ligne.

■ Ouverture de centres de service ayant vocation à traiter les sinistres en relation directe avec les clients, les appels étant réceptionnés par les gestionnaires de sinistres eux-mêmes. Ce service ne se limite pas aux sinistres dommages. Il s'étend aussi à la gestion des contrats épargne-prévoyance.

■ Poursuite et élargissement des partenariats techniques et commerciaux, notamment avec Cetelem pour le crédit à la consommation – une société commune, détenue pour 65 % par AXA et 35 % par Cetelem, a été constituée – et avec le Crédit Foncier pour le crédit

immobilier. L'objectif étant, là encore, de répondre au mieux aux besoins des clients.

#### **Doter nos collaborateurs d'une vraie sensibilité client**

Cette réorientation stratégique va de pair avec le développement, au sein des différentes sociétés, de nouveaux comportements et la rationalisation des fonctions support.

Dans le domaine des ressources humaines, un outil original, baptisé Rencontres Cap Client, a été conçu pour sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux changements de méthodes et de comportements qu'implique cette organisation bâtie autour du client. Ces rencontres, dont le déroulement s'achèvera en juin 2001, ont pour but de les aider à acquérir de nouveaux réflexes et à développer leur capacité d'écoute.

Les gestionnaires de sinistres de toutes les compagnies d'assurance dommages du Groupe en France se sont

particulièrement mobilisés pour apporter le meilleur service possible aux sinistrés des tempêtes Lothar et Martin de décembre 1999. Plus de 500 000 dossiers sinistres ont été ouverts, dont 360 000 pour des particuliers et 140 000 pour des entreprises. Les règlements effectués atteignaient, fin 2000, 950 millions d'euros.

En assurance complémentaire santé, le centre d'appel mis en place en 1998 pour répondre aux questions des assurés et à leurs demandes de conseils a vu le nombre des appels reçus multiplié par cinq en un an.

L'élargissement des réseaux de soins a été poursuivi en chirurgie dentaire, radiologie, optique et audiologie.

AXA France joue aussi un rôle majeur dans la rationalisation des centres de production informatique, dont elle a repris les tâches pour les sociétés AXA en Italie et aux Pays-Bas.

#### **Résultats : solide croissance en assurance dommages et en vie**

Malgré une concurrence toujours vive et une politique de sélection rigoureuse des risques, AXA enregistre, en assurance dommages, une hausse de 2 % de son chiffre d'affaires.

A données comparables, ce dernier reste stable, avec un redressement en fin d'exercice. L'érosion des branches dommages aux biens et responsabilité civile est compensée par la croissance des branches catastrophes naturelles et construction, la branche

automobile étant stable. Le redressement commercial est significatif, particulièrement sur le marché des particuliers. Le résultat net courant de l'assurance dommages progresse de 11,2 % à 281 millions d'euros, contre 253 millions d'euros en 1999. Le résultat 1999 incluait une charge exceptionnelle ; l'exercice 2000 intègre une réduction significative des plus-values et une charge d'impôt plus importante.

En assurance de personnes – individuelles et collectives –, le dynamisme de l'activité se traduit par une croissance globale de 19 % du chiffre d'affaires, soit 2 milliards d'euros de plus qu'en 1999. L'épargne retraite individuelle, qui représente 65 % de l'activité des sociétés d'assurance vie, progresse de 31 % et réalise une performance très supérieure à celle de l'ensemble du marché français. Le développement de ce segment s'observe dans tous les réseaux : + 39 % pour les agents généraux, + 56 % pour les courtiers, + 23 % pour les réseaux salariés. Ces performances renforcent la position de nos produits en unités de compte, qui représentent maintenant 62 % du chiffre d'affaires de l'épargne individuelle, contre 43 % en 1999.

En assurance complémentaire santé, AXA réalise un chiffre d'affaires de 1,4 milliard d'euros et confirme sa place de premier assureur privé.

Le résultat net courant de l'assurance vie augmente de 15,9 % à 388 millions d'euros, contre 335 millions d'euros en 1999. En dépit de l'impact négatif d'un changement de réglementation fiscale et d'un niveau inférieur de plus-values réalisées, il bénéficie d'une croissance des encours et de meilleures marges opérationnelles.

### Perspectives 2001

Après une année 2000 consacrée à concevoir et tester les actions innovantes issues de la réflexion stratégique, l'année 2001 devrait être une année de mise en oeuvre.

L'ambition d'AXA est de renforcer son image de conseil en protection financière à tous les moments de la vie de ses clients. Ainsi, une offre élargie devrait être lancée sur un plan national notamment en matière de :

- transport (offre globale automobile comprenant le financement, l'achat, l'assurance, l'assistance et l'entretien),
- logement (crédit, remplacement en valeur à neuf, réparation en nature, télé protection...),
- épargne et retraite (comptes de placement, fonds à fenêtre...).

Par ailleurs, AXA poursuivra la modernisation de ses réseaux commerciaux et le déploiement

de nouveaux canaux de distribution (espaces AXA, agents généralistes, Internet...) afin de diffuser largement cette nouvelle offre. La mise à disposition de nouveaux outils de gestion de campagne marketing auprès des différents réseaux de distribution permettra d'optimiser la diffusion de l'offre élargie et d'instaurer un nouveau mode de relations avec les clients.

AXA continuera de nouer des partenariats pour offrir à ses clients les meilleurs produits et services dans le cadre d'une architecture ouverte. L'amélioration de la qualité de service, l'une des priorités majeures d'AXA, se traduira dès le premier semestre par le déploiement de plates-formes de services et d'expertise dans les régions, ce qui permettra une gestion rapide et efficace des sinistres.

Enfin, en 2001, le site **axa.fr** ouvert en fin d'année 2000 sera complété et intégré dans le portail de services financiers d'AXA, site de conseil et de transaction permettant en particulier aux clients de suivre leurs nouveaux contrats. Naturellement, les moyens nécessaires continueront d'être mis en oeuvre pour assurer le passage à l'Euro dans les meilleures conditions.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

**AXA pratique**

(en millions d'euros)

#### Cotisations d'assurance

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>France</b>	12 528	4 001	16 529

#### Contribution au résultat net courant

<b>France</b>	388	281	670
---------------	-----	-----	-----

## ROYAUME-UNI



En assurance dommages, l'année a été marquée par un fort mouvement de concentration chez les opérateurs. La hausse des tarifs a compensé en partie la pression inflationniste qui pèse sur l'ensemble des coûts et, dans la branche automobile, les charges liées à une meilleure indemnisation des dommages corporels. En volume, le marché reste stable.

En assurance vie, l'accroissement des revenus favorise le développement du marché. On note aussi un mouvement de consolidation des acteurs, particulièrement marqué chez les conseillers financiers indépendants, qui réduisent également le nombre des compagnies avec lesquelles

ils travaillent. L'environnement réglementaire s'apprête à accueillir en avril 2001 une évolution majeure, avec l'introduction, suscitée par le gouvernement britannique, des « Stakeholder Pensions ». Ces nouveaux produits de retraite voient leur taux de chargement plafonné à 1 % et ne sont assortis d'aucune pénalité de sortie. Le marché des retraites représente environ 30 % du marché vie.

### Des réorganisations conformes à notre stratégie

En assurance dommages, 2000 a constitué pour AXA Insurance une année de réorganisation et de consolidation. La fusion consécutive à l'acquisition de Guardian Royal Exchange a été achevée. Ces travaux ont permis

à la société d'aligner ses méthodes sur les meilleures pratiques du Groupe et de lancer plusieurs projets axés sur l'amélioration du service au client. Fin 2000, AXA Direct a ouvert un site de vente en ligne de contrats d'assurance automobile. De son côté, AXA Sun Life a concentré ses efforts sur un plan d'action destiné à accroître l'efficacité de son organisation et réduire ses coûts. Objectifs : améliorer le service apporté à ses clients et augmenter leur taux de fidélisation. La société a adapté son offre aux nouvelles contraintes réglementaires en élaborant une gamme de produits vie répondant aux impératifs des Stakeholder Pensions. En parallèle, elle a entrepris de renforcer sa présence sur les segments en croissance. En assurance santé, PPP Healthcare – autre filiale de AXA UK – s'est désengagée de la gestion hospitalière. Elle a revendu à un opérateur américain sa participation dans une société possédant quatre hôpitaux et un laboratoire d'analyses pour se recentrer sur le financement des soins de santé et le conseil à ses clients. Un réseau de « fournisseurs préférentiels », comptant quelque trois cents hôpitaux et centres spécialisés sélectionnés pour leur rapport qualité/prix, est en cours de constitution.



Mike, 38 ans

9 h 15  
Birmingham

“ *Personne n'aime envisager un accident. Mais je veux au moins être sûr que ma femme et mes enfants seront à l'abri du besoin.* ”

## Deux événements majeurs

Pour le Groupe, l'année 2000 a été marquée par deux événements importants :

■ Le rachat des intérêts minoritaires de Sun Life & Provincial Holdings. Les termes de l'offre, acceptés et recommandés par les membres indépendants du conseil d'administration de SLPH, ont été ratifiés par le juge. En juillet 2000, SLPH est devenue filiale à 100 % du Groupe AXA – qui n'en détenait auparavant que 56,3 % – et le titre a été retiré du London Stock Exchange. L'opération permet à AXA de renforcer l'intégration des activités opérationnelles entre les principales filiales du Groupe, notamment dans le domaine des systèmes d'information, de la marque et des techniques de souscription. Fin septembre, Sun Life & Provincial Holdings a été rebaptisé AXA UK.

■ L'approbation par le juge britannique du projet de réorganisation financière de « l'inherited estate » d'AXA Equity & Law, filiale du Groupe AXA. Ces « fonds dormants », provenant des revenus excédentaires des placements après distribution des bénéfices aux assurés, seront redistribués, pour partie aux assurés, pour partie à AXA. Cette dernière part servira à conforter jusqu'en 2006 la solvabilité des contrats « with profits » souscrits au Royaume-Uni. En outre, AXA pourra fusionner les portefeuilles d'assurance vie des sociétés AXA Equity & Law et AXA Sun

Life, ce qui rendra leur gestion plus simple et plus souple.

## Chiffre d'affaires : progression en assurance dommages, léger recul en vie

En assurance dommages, le chiffre d'affaires réalisé en 2000 atteint 2,7 milliards d'euros, soit une hausse de 1,6 % due pour l'essentiel à la croissance de la branche automobile (+ 8,7 %), les autres secteurs restant stables. Le résultat net courant ressort en perte, à – 150 millions d'euros. Cette diminution s'explique principalement par le rechargement des provisions techniques et reflète la détérioration de la sinistralité automobile, l'indemnisation plus élevée des dommages corporels et l'impact des inondations du dernier trimestre 2000. Sur la branche vie, hors santé, qui représente 65 % de l'activité du Groupe au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires réalisé par AXA Sun Life atteint 6,9 milliards d'euros, en repli de 5 %. La forte croissance des produits retraite (+ 14 %) a été neutralisée par une baisse des ventes sur les autres produits. Deux raisons à

cela : en 1999, les ventes avaient été fortement soutenues par des campagnes promotionnelles, d'où un niveau particulièrement élevé ; en outre, la concurrence a été plus vive en 2000.

En santé, le chiffre d'affaires progresse de 5,1 % à 1,79 milliard d'euros, sous l'effet des hausses tarifaires visant à améliorer la rentabilité de cette branche. Le résultat net courant de l'assurance vie recule de 5,1 % à 179 millions d'euros. La baisse des affaires nouvelles a été compensée en partie par le taux de détention plus élevé d'AXA dans sa filiale anglaise.

## Perspectives 2001

Les efforts engagés pour rationaliser les procédures, renforcer les compétences de l'ensemble des collaborateurs, renouveler la gamme des produits et offrir de nouveaux services devraient produire leur effet en 2001, tant en assurance dommages qu'en assurance vie. L'exercice 2001 sera toutefois marqué par la mise en place des Stakeholder Pensions en assurance vie.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats


**AXA pratique**

(en millions d'euros)

### Cotisations d'assurance

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Royaume-Uni</b>	7 939	2 683	10 622
<b>Irlande</b>	-	424	424
<b>Contribution au résultat net courant</b>			
<b>Royaume-Uni</b>	179	(150)	29
<b>Irlande</b>	-	(15)	(15)

## IRLANDE

 Présent sur ce marché en assurance dommages auprès des particuliers, AXA maintient sa position de numéro 1 de l'assurance automobile, avec une part de marché de 30 % environ. 2000, premier exercice en année pleine depuis l'acquisition de Guardian Royal Exchange, a vu le passage à la marque AXA des différentes entités d'AXA Ireland, dénommées maintenant AXA Broker, AXA Direct et « PMPA, membre du Groupe AXA ». Ce changement, accompagné par une importante campagne de publicité, a déjà permis à la marque d'accroître de façon sensible sa notoriété, portée aujourd'hui à 78 %. L'activité, marquée par une pression inflationniste sur les coûts, a néanmoins bénéficié de la redynamisation des réseaux de distribution. Le chiffre d'affaires progresse de 8,9 %, pour s'établir à 424 millions d'euros. Le résultat net courant est en repli de 20 millions d'euros suite au rechargement de provisions techniques (50 millions d'euros).

## ALLEMAGNE

 L'intégration d'Albingia, filiale allemande de Guardian Royal Exchange, a été menée à bien dans les délais prévus et, depuis l'automne 2000, tous les produits sont commercialisés sous la marque AXA Colonia. Cette opération renforce de façon significative la position du Groupe sur le marché allemand, numéro 2



de l'assurance dommages, numéro 6 de l'assurance vie et acteur majeur dans les domaines risques industriels et transports.

### Des objectifs directement liés aux attentes des clients

La réflexion stratégique engagée en 1999 a entraîné une réorganisation en profondeur de la société, avec le client pour pivot. La compagnie entend, d'une part se repositionner comme spécialiste de l'assurance et des services financiers aux particuliers, à travers :

- une véritable distribution multicanaux,
  - des solutions globales aux attentes des clients, mettant en œuvre toutes les gammes de produits,
- d'autre part, optimiser la qualité de ses prestations, affiner ses techniques de segmentation – afin de définir une tarification en ligne avec les risques – et bâtir une base de données clients commune à tous les réseaux. Sa volonté de repositionnement s'est traduite par l'acquisition

“ *Moi ce que j'apprécie, c'est savoir que je peux joindre mon conseiller facilement, même pour une simple demande de renseignement.* ”

de la banque de crédit foncier Frankfurter Bodenkreditbank. Rebaptisée AXA Bank, elle permettra à AXA Colonia de disposer d'une plateforme où seront regroupées, à terme, toutes ses activités d'épargne et de banque. Objectif : renforcer la visibilité d'AXA et son image de conseiller financier.

### Assurance dommages : stabilité du chiffre d'affaires

Malgré les hausses de cotisations intervenues fin 1999 dans la branche automobile, la pression concurrentielle que connaît ce marché depuis 1994 est restée forte. De ce fait, la progression du marché dommages atteint seulement 1,3 % pour l'année. Dans ce contexte, l'introduction en assurance automobile d'une meilleure segmentation de la clientèle des particuliers et l'application d'une politique de souscription plus rigoureuse en risques industriels, ont permis d'améliorer la qualité de la souscription. La sinistralité pour les risques industriels s'est



beaucoup améliorée par rapport à 1999 grâce à une réduction des gros sinistres et aux effets d'une politique de souscription focalisée sur la rentabilité. La société a été par contre pénalisée par le besoin de renforcer ses provisions sur certains secteurs comme la réassurance acceptée d'Albingia (activité interrompue en 1999).

Sicher Direct, l'entité d'assurance directe du Groupe en automobile, a pratiqué elle aussi une politique de souscription très ciblée et réduit ses dépenses, ce qui l'amène progressivement à son point d'équilibre. Cette filiale a maintenant pour unique actionnaire AXA Colonia, qui a racheté à AXA Direct sa participation de 50 % afin d'intégrer cette société dans sa stratégie de distribution.

Le chiffre d'affaires de l'assurance dommages, pénalisé par la sortie du périmètre des activités étrangères d'Albingia et la politique d'assainissement et de re-souscription des lignes commerciales, s'établit à 3 085 millions d'euros.

Le chiffre d'affaires de la branche automobile, qui représente 28 % de l'activité, reste stable tandis que celui de la branche dommages aux biens (20 % de l'activité) diminue de 4 %.

En revanche, le résultat net courant augmente de 167 % à 159 millions d'euros, contre 60 millions d'euros en 1999.

Deux éléments ont joué : l'impact positif de la réforme fiscale et l'augmentation du taux de participation d'AXA

Colonia Konzern dans ses filiales d'assurance dommages allemandes.

### Assurance vie : très forte progression pour les contrats en unités de compte

Ce marché a subi en 2000 le contrecoup de la forte croissance du second semestre 1999, provoquée par la menace d'un durcissement du régime fiscal sur les contrats d'assurance vie. Les perspectives, liées au projet gouvernemental de mise en place d'un nouveau système de retraite complémentaire à partir de 2002, restent cependant bonnes, même si elles suscitent un attentisme certain vis-à-vis de l'assurance vie. Dans ce contexte, le marché n'a progressé que de 2 %.

Le chiffre d'affaires d'AXA Colonia s'établit à 2 912 millions d'euros, en progression de 3 %.

Les bons résultats enregistrés par le réseau des courtiers et la forte croissance, en assurance individuelle, des contrats en unités de compte - leur chiffre d'affaires progresse de 11 % et ils représentent 28 % des affaires nouvelles en primes périodiques - ont permis aux produits à primes périodiques de résister mieux que

le marché. Quant à la croissance des produits « fonds » purs, elle a été fortement dynamisée par AXA Future Concept, logiciel d'analyse patrimoniale conçu à l'intention des agents exclusifs d'AXA Colonia. Le chiffre d'affaires de l'assurance collective recule par contre de 6,5 % par rapport à 1999, où il avait été soutenu par un important contrat.

En assurance santé, l'activité de la société progresse de 9 % sur un marché en hausse de 6 %. Elle figure parmi les cinq premiers acteurs en terme d'affaires nouvelles, grâce à un positionnement prix/services performant. Le résultat net courant de l'assurance vie s'établit à 41 millions d'euros, soit une progression de 192 % par rapport à 1999. Les facteurs évoqués pour l'assurance dommages ont joué, ici aussi, et se sont conjugués à une amélioration du résultat financier.

### Perspectives 2001

Poursuite des projets engagés en 2000 avec, notamment :  
 ■ la mise en service sur Internet d'un portail financier spécialement dédié aux particuliers,

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
<b>Assurance</b>
Assurance internationale
Gestion d'actifs
Résultats
<b>AXA pratique</b>

(en millions d'euros)

#### Cotisations d'assurance


	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Allemagne</b>	2 912	3 085	5 997

#### Contribution au résultat net courant



<b>Allemagne</b>	41	159	200
------------------	----	-----	-----

- l'amélioration des processus de gestion afin de permettre aux agents, en les libérant de tâches qui leur incombaient jusqu'alors, de consacrer davantage de temps au conseil et d'offrir à leurs clients un service plus performant,
- la réorganisation de la société en trois pôles, axés respectivement sur la gestion client (Client Manager), la gestion des opérations (Operations Manager) et la gestion de l'infrastructure (Infrastructure Manager).

## SUISSE

 Sur ce marché, stable mais rentable, AXA Assurances a vu son chiffre d'affaires progresser de 18 % en assurance dommages et de 3,5 % en assurance vie. La société, implantée historiquement d'une façon plus significative en Suisse romande, a renforcé son unité opérationnelle en Suisse alémanique et augmenté ses moyens marketing, afin d'élargir son réseau et d'offrir à ses clients un service de proximité plus performant. Le développement de l'activité Vie, dû pour une large part à la croissance des produits en unités de compte, se poursuit de façon satisfaisante. La contribution au résultat net courant part du Groupe s'élève à 3 millions d'euros en assurance vie, et 1 million en assurance dommages.

## AUTRICHE

 Durcissement de  l'environnement concurrentiel – surtout pour l'assurance automobile –, tempête de grêle en juillet 2000, évolution défavorable de la fiscalité sur les provisions techniques qui, désormais, sont partiellement soumises à l'impôt : autant d'éléments pénalisants qui ont pesé sur l'assurance dommages. Le chiffre d'affaires d'AXA Nordstern Colonia augmente cependant de 6 % dans un marché en hausse de 3,3 %. La performance de la branche dommages hors automobile, en progression de 7 %, est encore plus satisfaisante. En assurance automobile, la fin de l'année a vu les acteurs principaux du marché procéder à des hausses de tarifs importantes, ce qui laisse présager une amélioration des conditions en 2001. En assurance vie, le chiffre d'affaires baisse de 1 % dans un marché en hausse de 9,1 %. Cette baisse du chiffre d'affaires est en large partie due à une sous-performance des produits en primes uniques que la société ne considère pas suffisamment rentables. AXA Nordstern Colonia poursuit sa stratégie d'offre intégrée au sein du StarConto. Ce concept d'approche globale des clients

(en millions d'euros)

### Cotisations d'assurance



	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Suisse</b>	62	69	131
<b>Autriche-Hongrie</b>	90	220	310

### Contribution au résultat net courant

<b>Suisse</b>	3	1	4
<b>Autriche-Hongrie</b>	3	6	8

permet à la compagnie d'entretenir avec eux une relation permanente, de mieux les connaître et de leur proposer toute une gamme de services complémentaires. La création, au sein du réseau d'agents, d'une force de vente spécialement dédiée aux produits d'assurance vie et d'épargne, ainsi qu'une intégration plus forte de l'offre vie dans le StarConto, devraient accélérer le développement du Groupe sur ce marché.

## HONGRIE

 6<sup>e</sup> acteur du marché  des fonds de pension, le Groupe a entrepris de développer auprès de cette clientèle déjà acquise ses produits d'assurance vie et de globaliser son approche client. Cette initiative devrait porter ses fruits en 2001. En assurance, où il est numéro 5 du marché, sa démarche commerciale s'inspire de celle de l'Autriche, avec notamment la mise en œuvre du StarConto. La coopération opérationnelle entre les deux sociétés est d'ailleurs étroite. Le chiffre d'affaires affiche une forte croissance, tant en assurance vie – 23 % – qu'en assurance dommages – 28 % –, sans rien sacrifier à la rentabilité.

## BELGIQUE

 En 1999, la fusion des différentes entités du Groupe en Belgique et la mise en place d'une distribution multicanaux avaient abouti à une organisation composée de deux pôles :

■ Un pôle assurance, issu du rapprochement entre AXA Belgium et la Royale Belge, s'appuyant essentiellement sur les courtiers et les réseaux alternatifs : Les Assurances de La Poste – filiale à 50 % de La Poste belge et de AXA Royale Belge –, l'Ardenne Prévoyante et l'UAB – filiales d'AXA Royale Belge – et les constructeurs automobiles,

■ Un pôle bancaire – 6<sup>e</sup> banque de Belgique – constitué par les 1600 agents indépendants exclusifs d'AXA Banque Belgium, entité résultant de la fusion réalisée en janvier 2000 entre Anhyp et Ippa.

### Une organisation conçue pour nos clients

Cette organisation en deux pôles, première étape de la stratégie d'AXA en Belgique, a été parachevée en 2000 par la fusion des équipes, tant pour les directions support que pour les directions opérationnelles. Cette mise en commun des ressources traduit la volonté du Groupe de s'organiser pour répondre au mieux aux attentes de ses clients. Elle permet aussi d'utiliser pleinement les synergies entre les deux pôles et de réaliser des économies d'échelle. Un client pourra ainsi, quel que soit l'intermédiaire auquel



20 h 50  
Bruges

“ *Cette maison, c'est le projet de longues années... aussi nous voulons être sûrs de faire les bons choix en terme de sécurité, avec les conseils de notre assureur.* ”

il préfère s'adresser, avoir accès à la totalité de l'offre AXA en Belgique : produits d'épargne et produits d'assurance. En parallèle, l'harmonisation des gammes de produits a été achevée, avec la refonte de l'offre dommages et vie proposée aux particuliers. Une démarche identique a été conduite pour l'offre destinée aux PME et PMI. Autres éléments notables :

■ L'ouverture d'un Communication center, plate-forme de vente et de gestion ayant pour vocation de décharger d'une partie de leurs tâches les courtiers et d'autres canaux de distribution, comme Les Assurances de La Poste et les constructeurs automobiles, le but étant de les rendre plus disponibles pour leurs clients et leurs prospects,

■ Le lancement en assurance vie d'un nouveau concept, baptisé « Happy Life » et inspiré de la démarche américaine de « financial planning ». Il associe

conseil personnalisé et flexibilité des solutions pour permettre à chacun de préparer sa retraite en fonction de sa situation actuelle et de ses besoins futurs.

**Chiffre d'affaires :**  
progression modeste en assurance dommages, forte croissance en assurance vie

Le marché belge de l'assurance a confirmé en 2000 les tendances observées en 1999 : quasi-stabilité en dommages et fort développement de l'assurance vie auprès des particuliers, porté par l'envol des produits en unités de compte.

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires réalisé en assurance dommages par AXA – numéro 1 du marché avec une part de 19 % – s'établit à 1 297 millions d'euros, en progression de 1,5 %. La branche automobile, qui représente 43 % de cette activité, progresse de 2,5 % sous l'effet d'une hausse des tarifs.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

Le résultat net courant, en revanche, baisse de 26 % à 191 millions d'euros, en raison notamment d'une diminution des plus-values réalisées sur actions. En assurance vie, le chiffre d'affaires progresse de 21 % – un taux en ligne avec le marché – pour atteindre 1 099 millions d'euros. Cette progression résulte de la croissance soutenue de l'activité vie individuelle (+ 26 %), due notamment au fort développement des contrats en unités de compte (+ 94 %). Ces derniers représentent 31 % des cotisations, contre 20 % en 1999. Le résultat net courant s'établit à 172 millions d'euros, en recul de 10 % par rapport à 1999. Là aussi, les plus-values réalisées sur actions avaient été particulièrement élevées au cours de l'exercice précédent.

### Perspectives 2001

La réorganisation stratégique engagée par AXA et les différents chantiers qui en découlent – remise à plat des procédures, élaboration de nouveaux outils, modernisation des équipements et formation des collaborateurs – seront poursuivis, l'ensemble de la démarche devant aboutir en 2003. A noter, parmi les initiatives qui se concrétiseront dès cette année, la mise en service d'un portail de commerce électronique.

## PAYS-BAS

Le marché de l'assurance vie a été affecté par les incertitudes liées à la refonte du système fiscal. Cela s'est traduit par un

(en millions d'euros)

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Cotisations d'assurance</b>			
<b>Belgique</b>	1 099	1 297	2 396
<b>Pays-Bas</b>	924	274	1 198
<b>Luxembourg</b>	79	52	131
<b>Contribution au résultat net courant</b>			
<b>Belgique</b>	172	191	363
<b>Pays-Bas</b>	57	8	66
<b>Luxembourg</b>	2	3	5

ralentissement de l'activité sur les produits à versements réguliers, tandis que les produits à prime unique ont confirmé leur progression. Quant à la réforme fiscale, effective depuis le 1er janvier 2001, elle réduit les avantages accordés à ce type de placements.

En assurance santé, une hausse d'environ 10 % des cotisations devrait restaurer la rentabilité du marché.

En assurance dommages, les opérateurs semblent prendre conscience de la sous-tarifcation de la branche automobile.

AXA Verzekeringen a développé à l'intention des entreprises une approche « Employer & employees benefits » : des packages comportant des produits d'assurance santé, de prévoyance et de retraite, leur permettent de couvrir les besoins de leurs salariés dans ces domaines, à des conditions plus avantageuses que celles pouvant être obtenues à titre individuel.

En outre, AXA décharge les entreprises clientes de la gestion administrative de ces packages. Ce concept, lancé courant 2000, sera pleinement opérationnel en 2001. De nouveaux produits

d'assurance vie en unités de compte, destinés aux particuliers, ont aussi été lancés. Ce segment vie est le seul sur lequel interviennent désormais de nouveaux développements. En dommages, les activités ont été réorganisées et recentrées sur la clientèle des particuliers et des PME, à travers la vente de produits standardisés et packagés. En novembre 2000, AXA Verzekeringen et Shell ont lancé conjointement une gamme de contrats d'assurance déplacements modulables, Shell Polis, dont la souscription peut se faire par téléphone ou sur Internet. Objectif : répondre à la demande de facilité d'accès et de souplesse exprimée par les clients.

Le chiffre d'affaires dommages est en hausse de 7 %, à 274 millions d'euros. Les cotisations vie et santé s'élèvent à 924 millions d'euros, en hausse de 5 % par rapport à 1999.

Le résultat net courant de l'assurance vie s'établit, lui, à 57 millions d'euros, en progression de 35 % grâce, notamment, à l'amélioration du résultat financier et à l'augmentation des prélèvements sur les encours

en unités de compte.

En dommages, la contribution au résultat net courant part du Groupe s'élève à 8 millions d'euros.

### Perspectives 2001

Le Groupe poursuivra la mise en œuvre d'une stratégie axée en priorité sur :

- le développement des activités vie et santé auprès des particuliers et des entreprises,
- l'élargissement de l'offre aux particuliers et aux PME en assurance dommages.

## LUXEMBOURG

L'année a été consacrée à la relance des activités regroupées au sein d'AXA Assurances Luxembourg après les fusions réalisées en 1999. En assurance vie, le chiffre d'affaires s'établit à 79 millions d'euros, en baisse de 24 % par rapport à 1999. En assurance dommages en revanche, il progresse de 4 % pour atteindre 52 millions d'euros. La contribution au résultat net part du Groupe s'établit à 3 millions d'euros en dommages, et 2 millions d'euros en vie

## ESPAGNE

Redressement de la branche automobile, forte croissance de l'assurance vie – résultant pour une large part de l'obligation faite en 1999 aux entreprises de déléguer la gestion de leurs fonds de pension – : le marché espagnol reste dans la droite ligne de 1999.

## Une stratégie centrée sur le client

Pour AXA Seguros, la priorité donnée à la stratégie d'engagement de l'entreprise envers ses clients s'est concrétisée par plusieurs innovations :

- le lancement d'une nouvelle gamme multirisques habitation, conçue en étroite collaboration avec la confédération des associations de consommateurs espagnols,
  - des promesses claires, avec l'assistance routière en moins d'une heure et une hot line de conseil fiscal dédiée aux clients Vie,
  - la création d'une carte de fidélité donnant accès à de multiples avantages,
  - l'ouverture d'un site Internet, dont l'enrichissement progressif devrait favoriser l'interactivité avec les clients, actuels et potentiels, de la société.
- Afin d'élargir la gamme des services offerts, AXA Seguros a également noué un partenariat avec Cortal, numéro 1 du courtage en ligne en France. Cet accord, opérationnel depuis mars 2001, permet aux clients de la compagnie espagnole d'accéder, via le site d'AXA Seguros, au site transactionnel de Cortal et de passer des ordres de bourse sur sept places européennes (Amsterdam, Francfort, Londres, Madrid, Milan, Paris, Zurich) et deux places nord-américaines.

Autre initiative visant à améliorer le service aux clients : la création, à l'intention des agents et des courtiers possédant un portefeuille Vie important, du « Club Financier ».

Cette structure met à la disposition de ses membres des outils d'aide à la vente et à la planification, des supports commerciaux, des informations et des programmes de formation. Trois niveaux de spécialisation sont proposés. Le plus élevé conduit à l'obtention d'un diplôme reconnu de gestionnaire de patrimoine, donnant à son titulaire la capacité de gérer des patrimoines importants, comme le font les réseaux financiers traditionnels.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique



“ *Pouvoir résoudre en une seule fois les questions d'assurance santé, de prévoyance et de retraite de mes salariés, ce serait bien pratique.* ”



Par ailleurs, AXA et Banco Bilbao Viscaya Argentaria ont réorganisé leurs participations communes. AXA a racheté les 30 % que possédait BBVA dans sa holding espagnole, AXA Aurora, qu'il détient désormais à 100 %. BBVA maintient à 50 % sa participation dans Direct Seguros, dont il reste actionnaire à parité avec AXA. La vente par le réseau d'agences de BBVA des produits Direct Seguros, société créée en 1996 par les deux partenaires pour la vente directe d'assurance automobile, a débuté dans le courant du premier semestre 2001. Direct Seguros a connu, comme en 1999, un rythme de développement soutenu et poursuivi l'amélioration de son résultat technique.

Enfin, les deux sociétés espagnoles – AXA Seguros et Direct Seguros – ont lancé l'un des projets stratégiques majeurs du Groupe. Baptisé « projet e-claims », il a pour objet d'organiser la gestion des sinistres matériels automobiles par Internet. Le but est, là encore, d'apporter aux clients un meilleur service en réduisant le délai de réparation.

#### Un chiffre d'affaires en forte hausse

En assurance dommages, le chiffre d'affaires progresse de 23 %. Les augmentations tarifaires décidées fin 1998 dans la branche automobile, qui représente les deux tiers de l'activité dommages en Espagne,

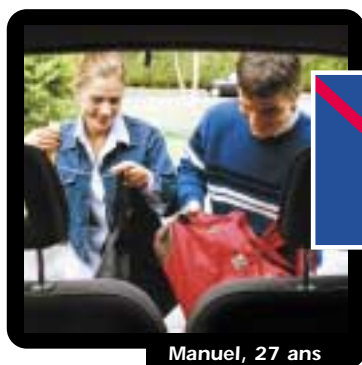
ont produit leur plein effet en 2000 et permis le retour à la profitabilité, avec une contribution au résultat net courant de 6 millions d'euros. En assurance vie, l'activité bénéficie de l'externalisation des fonds de pension et de la croissance de la production individuelle, particulièrement marquée pour les produits en unités de compte (+ 47 %). Le chiffre d'affaires réalisé en 2000 s'élève à 420 millions d'euros, en hausse de 26 %. Quant au résultat net courant de l'assurance vie, il atteint 14 millions d'euros contre un million seulement en 1999, année qui avait enregistré une charge non récurrente de 12 millions d'euros.

#### Perspectives 2001

Le Groupe s'attachera à mener à bien trois chantiers importants :

- l'élargissement des réseaux de distribution, avec la recherche de nouveaux partenaires bancaires,
- la mise en œuvre opérationnelle d'une compagnie d'investissement, afin de satisfaire à l'obligation légale de commercialiser des produits de placement par une structure distincte de celle consacrée à l'assurance. Cette compagnie proposera des produits conçus par AXA Investment Managers puis élargira son offre aux propositions d'autres opérateurs, dans un esprit d'architecture ouverte,
- le pilotage du projet e-claims, dont la première phase doit aboutir à l'été 2001.

“ *Partir la tête tranquille : en cas de pépin, savoir qu'un coup de fil suffit pour être dépanné très rapidement.* ”



Manuel, 27 ans

10 h 20  
Madrid

## PORTUGAL



En assurance dommages, le marché portugais progresse de 11,5 %, un taux supérieur à celui des deux années précédentes dû, pour l'essentiel, au développement de la couverture accidents du travail. En assurance vie, il marque le pas. Après la forte croissance des années précédentes, il se stabilise. Cette évolution est largement imputable aux mouvements opérés en 1999 : les clients titulaires d'anciens contrats avaient transféré massivement leurs avoirs sur des produits plus attractifs. En 2000, le phénomène a été nettement moins significatif. Pour AXA Seguros, 1<sup>er</sup> assureur traditionnel du marché et 4<sup>e</sup> si l'on inclut la bancassurance, l'année a été consacrée à l'achèvement de la fusion avec l'entité portugaise de Guardian Royal Exchange. La migration informatique a été finalisée et la gamme des produits, tant en dommages qu'en vie, a été totalement refondue et harmonisée. Par ailleurs, la société a engagé une réorientation stratégique de son organisation, de ses produits et de ses procédures visant à se mettre totalement au service de ses clients. Elle s'est ainsi réorganisée en centres de profit. Elle a aussi convié les courtiers à un stage destiné à leur faire partager les valeurs de management du Groupe. Objectif : renforcer son partenariat avec ces acteurs importants du marché.

En assurance dommages, le chiffre d'affaires d'AXA Seguros progresse de 6 % à 304 millions d'euros. Cette augmentation, inférieure à celle du marché, reflète l'impact de l'harmonisation des produits et, pour la branche accidents du travail, le désavantage de la compagnie par rapport aux assureurs liés à des groupes industriels. En assurance vie, le chiffre d'affaires s'établit à 121 millions d'euros, en recul de 4 %, en ligne avec le marché. En dommages, la contribution au résultat net courant part du Groupe s'établit à 18 millions d'euros, contre 8 millions en 1999. En assurance vie, la contribution reste stable à 7 millions d'euros.

### Perspectives 2001

AXA Seguros restera attentif à préserver les bases de sa rentabilité et poursuivra ses investissements informatiques, de façon à permettre une réduction future de ses coûts et à élargir les services offerts aux clients.

(en millions d'euros)

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Cotisations d'assurance</b>			
<b>Espagne</b>	420	897	1 317
<b>Portugal</b>	121	304	425
<b>Italie</b>	390	1 038	1 428
<b>Contribution au résultat net courant</b>			
<b>Espagne</b>	14	6	20
<b>Portugal</b>	7	18	26
<b>Italie</b>	44	(66)	(22)

## ITALIE



Le marché italien de l'assurance dommages affiche, comme en 1999, une croissance soutenue. L'année 2000 a été marquée par le gel des tarifs en responsabilité civile automobile, imposé aux assureurs par le gouvernement, pour un an à partir de mars 2000. Cette décision, motivée par des hausses jugées excessives, a été contestée devant la Commission européenne et portée par la profession devant la Cour européenne de Justice. L'Antitrust italien a en outre infligé aux assureurs une amende pour entente tarifaire. Le jugement est encore en instance. En assurance vie, le marché confirme sa croissance malgré un ralentissement par rapport à 1999. Les produits en unités de compte et les produits adossés à des indices représentent 70 % des affaires nouvelles. La majeure partie de cette collecte est drainée par les canaux bancaires et les réseaux financiers.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

## Une société plus proche de ses clients

La réorganisation d'AXA

Assicurazioni s'est poursuivie, notamment à travers :

- l'achèvement de l'unification de toute la gamme des produits dommages, tant sur le plan technique que sur le plan de l'identité visuelle. Pour la première fois, AXA Assicurazioni propose, sous une seule et même marque, une offre dommages complète,
- l'unification de son système informatique,
- la mise en place d'outils faisant appel aux nouvelles technologies pour gérer les sinistres et accélérer leur remboursement,
- la poursuite de l'optimisation du réseau, via le regroupement des petites agences, et de la mise à l'image AXA. La société italienne a ainsi été l'une des premières du Groupe à adopter la nouvelle signalétique AXA,
- le lancement du processus de régionalisation pour créer trois directions régionales à Milan, Rome et Turin.

En dommages, les cotisations progressent de 15 % à

1 038 millions d'euros. Le résultat net courant a souffert en 2000 du blocage des tarifs automobiles et des rechargements de provisions techniques, résultat de la détérioration de la sinistralité automobile et de l'indemnisation plus élevée des dommages corporels.

En assurance vie, le chiffre d'affaires de l'année 2000 s'établit à 390 millions d'euros, en progression de 14 %.

La croissance du résultat net courant est beaucoup plus élevée : 44 millions d'euros contre 25 millions en 1999, soit + 75 % dus, pour l'essentiel, à l'amélioration de la marge technique.

## Perspectives 2001

Trois objectifs prioritaires cette année :

- faire de la régionalisation une réalité, les pôles de Milan, Rome et Turin devenant pleinement opérationnels,
- développer les synergies entre le réseau des agents et celui des conseillers financiers d'AXA SIM, dont le nombre sera sensiblement augmenté.

Cette coopération permettra d'apporter aux clients d'AXA Assicurazioni un service complet en matière de protection financière,

- optimiser l'ensemble des échanges informatiques entre la compagnie et son réseau.

## TURQUIE



Le programme de réduction de l'inflation engagé par le gouvernement et la baisse des taux d'intérêt qu'il a entraînée ont favorisé une forte croissance du crédit à la consommation, stimulé le marché automobile et créé un environnement porteur pour celui de l'assurance.

En dommages, AXA Oyak voit son chiffre d'affaires progresser de 56 % et confirme sa place de premier assureur dommages du marché turc.

En assurance vie, son chiffre d'affaires augmente de 44 %, sous l'effet du développement des produits vie/épargne. Dans ce domaine, la société a constitué un réseau salarié spécialisé. Les premiers effets de cette initiative devraient intervenir dans le courant de 2001 et permettre une fidélisation plus grande de ses clients, l'une des priorités d'AXA Oyak.

(en millions d'euros)

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Cotisations d'assurance</b>			
<b>Turquie</b>	40	252	292
<b>Maroc</b>	69	139	208
<b>Contribution au résultat net courant</b>			
<b>Turquie</b>	1	9	10
<b>Maroc</b>	2	(14)	(12)

La contribution au résultat net courant part du Groupe s'élève à 9 millions d'euros en vie et 1 million en dommages.

Les efforts engagés pour améliorer la rentabilité technique ont compensé en partie la baisse du résultat financier.

Dans la nouvelle donne économique du marché turc, ils renforcent les atouts d'AXA Oyak face à la concurrence.

## MAROC

 En 1999, le rapprochement entre AXA et l'ONA, premier groupe privé du pays, avait donné naissance à la holding AXA-ONA, détenue à 51 % par AXA et 49 % par l'ONA. En 2000, la fusion juridique et opérationnelle entre la Compagnie Africaine d'Assurances, filiale de l'ONA, et AXA Al Amane, filiale d'AXA, a créé AXA Assurance Maroc.

La nouvelle société se positionne comme le deuxième assureur dommages du pays, avec 21 % du marché. En assurance vie, elle entend développer son activité à travers, notamment, des partenariats avec des réseaux bancaires.

En dommages, les cotisations sont en hausse de 4 % à 139 millions d'euros. En vie, elles s'établissent à 69 millions d'euros, en progression de 9 % par rapport à 1999. La baisse du résultat net courant en dommages s'explique essentiellement par une provision pour dépréciation de titres de participation non consolidés.

7 h 38  
Aéroport d'Istanbul



Karen, 37 ans

“ *Aéroport, réunion, retour : tout est minuté. Je ne peux pas risquer d'être bloquée par une valise volée ou égarée.* ”

## LIBAN

 Le Groupe est présent au Liban dans le cadre d'une participation majoritaire. AXA Middle East, acteur important en assurance dommages auprès des particuliers et des grandes entreprises, a entrepris de développer des activités en assurance vie auprès de ces mêmes clients.

### Présence en Afrique Subsaharienne

Après les restructurations financières de l'année 1999 et le recentrage, en 2000, de son périmètre d'activité, le Groupe est maintenant

présent, au travers de participations majoritaires ou significatives :

- en assurance dommages, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon, en Guinée Conakry, au Sénégal et au Togo ;
- en assurance vie, au Cameroun, en Côte d'Ivoire, au Gabon et au Sénégal.

Aucune de ces participations n'est consolidée.

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

## AMERIQUE

### ETATS-UNIS



Sur ce marché, qui représente à lui seul plus du quart du marché mondial de l'assurance vie, dominant trois tendances :

- une croissance régulière, alimentée par le départ à la retraite de la génération issue du baby boom,
- une demande de plus en plus sophistiquée, émanant de clients qui privilégient une « architecture ouverte » et des solutions plus intégrées,
- le poids grandissant de la distribution face à la production.

#### Une offre plus large

Pour transformer ces évolutions en opportunités de croissance, AXA Financial a engagé en 1998 une réorientation stratégique visant à positionner la société comme l'un des acteurs majeurs de la gestion de patrimoine, et non plus seulement comme une compagnie d'assurance vie.

En 2000, cette démarche s'est concrétisée par de multiples projets centrés autour de :

- l'amélioration du service au client avec, en particulier, le développement de l'AXA Asset Account, compte courant qui permet à son détenteur de réunir tous ses investissements financiers sur un seul compte et d'avoir, en permanence, une vision globale de ses actifs. Le nombre de comptes ouverts à fin 2000 s'élevait à 30 000, représentant plus de \$ 3 milliards d'actifs, nettement plus que les prévisions,
- l'élargissement de l'offre à de nouveaux fonds, plus attractifs. Les équipes dédiées à la sélection, à l'achat et au suivi des OPCVM créés par d'autres opérateurs et commercialisés par AXA, ont été fusionnées en une structure unique. Ce regroupement a permis de réaliser des économies d'échelle et, de ce fait, d'augmenter la rentabilité globale,
- le développement d'un nouveau portail de services financiers, testé actuellement

dans plusieurs régions. Dédié aux clients, aux prospects et aux conseillers financiers d'AXA Advisors, ce nouvel outil vise à enrichir les informations et fonctionnalités accessibles à ces 3 catégories d'utilisateurs.

Enfin, des investissements informatiques importants ont été réalisés. Ils ont permis de développer les plates-formes de commerce électronique et de planning financier et de mettre en place de nouveaux outils de gestion.

#### Une distribution plus ouverte

Afin de répondre aux attentes exprimées par ses clients, la société a poursuivi deux chantiers majeurs :

- La professionnalisation du réseau des conseillers financiers AXA Advisors, avec la généralisation du programme de « financial planning » initié au Texas en 1998 puis progressivement élargi. 370 000 heures de formation ont été dispensées par le centre d'Atlanta (Géorgie), permettant la certification de plus de 4 000 « financial professionals ». Le réseau a bénéficié d'une campagne de publicité destinée à valoriser ces conseillers et à accroître la notoriété de la marque AXA,
- La poursuite de l'élargissement de la distribution vers des réseaux tiers (courtiers en valeurs mobilières, conseillers financiers et banques), afin de bâtir une « architecture ouverte ». Ainsi AXA Client Solutions,



Eddie, 32 ans

13 h 50  
New York

“ *La confiance, pour moi, c'est indispensable dans une relation : mon conseiller financier, j'ai besoin d'être sûr qu'il pourra tenir ses engagements.* ”



la société opérationnelle d'AXA Financial, peut proposer à ses clients les produits conçus par d'autres acteurs et voir ses propres produits commercialisés par d'autres réseaux.

### Recentrage sur le cœur de métier

Pour se recentrer sur le métier de base du Groupe – la protection financière – et faciliter des opérations de développement externe, AXA a procédé en 2000 à deux opérations majeures :

- la cession au Groupe Crédit Suisse de la banque d'affaires Donaldson, Lufkin & Jenrette, dans laquelle AXA Financial détenait 71 %. La transaction, bouclée début novembre, a doté AXA d'une plus grande flexibilité financière tout en lui permettant de se désengager d'une activité ne faisant pas partie de son cœur de métier,

- le rachat des intérêts minoritaires de sa filiale AXA Financial. L'opération, liée à la cession évoquée ci-dessus, visait à porter de 60,3 % à 100 % la participation du Groupe dans sa filiale. Approuvée par le comité des administrateurs indépendants d'AXA Financial, elle s'est clôturée fin décembre 2000 et le titre AXA Financial a été échangé pour la dernière fois à la bourse de New York le 2 janvier 2001.

Le succès de cette opération, réalisée sous la forme d'une offre publique d'achat suivie d'une fusion, permettra à AXA d'augmenter la contribution des activités américaines d'assurance

vie et de gestion d'actifs au résultat du Groupe, de renforcer les synergies, de poursuivre la stratégie de croissance engagée par AXA Financial et d'être en mesure de mieux saisir les opportunités d'acquisition sur le marché américain.

### Résultats : forte croissance de la contribution

Le montant des cotisations progresse de 4 % pour atteindre 12 483 millions d'euros. La forte croissance enregistrée au premier semestre a été suivie d'un ralentissement dû à un contexte plus attentiste, provoqué par la volatilité des marchés financiers. Les cotisations des produits d'épargne retraite individuelle (65 % de l'activité) progressent de 1,4 %. Cette croissance est assurée pour l'essentiel par l'activité des réseaux tiers : + 13 % pour les courtiers en valeurs mobilières, conseillers financiers et banques. Les cotisations des produits d'assurance vie individuelle augmentent de 2,4 %. Les produits des autres activités : commissions perçues sur les services financiers (gestion d'actifs

pour compte de tiers et vente de fonds communs de placement) s'élèvent à \$ 402 millions (436 millions d'euros) contre \$ 181 millions (170 millions d'euros) en 1999, soit une hausse de 121 %.

La contribution au résultat net courant atteint 405 millions d'euros, soit une hausse de 50,7 % par rapport à 1999. Cette évolution est due notamment à la forte croissance des commissions perçues sur les contrats en unités de compte, à l'amélioration des marges sur les activités de services financiers et à un effet de change favorable. L'activité d'Alliance Capital Management, filiale d'AXA Financial dédiée à la gestion d'actifs, ainsi que l'acquisition de la société Sanford Bernstein sont traitées dans le chapitre « Gestion d'actifs ».

### Perspectives 2001

La réorientation stratégique engagée voici trois ans, centrée sur la protection financière, sera poursuivie, dans un contexte de ralentissement économique qui ne la remet pas en cause.

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
<b>Assurance</b>
Assurance internationale
Gestion d'actifs
Résultats
<b>AXA pratique</b>

(en millions d'euros)

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Cotisations d'assurance</b>			
<b>Etats-Unis</b>	12 483	-	12 483
<b>Canada</b>	45	663	708
<b>Contribution au résultat net courant</b>			
<b>Etats-Unis</b>	405	-	405
<b>Canada</b>	4	22	27




Kathleen et Edward



11 h 15  
Boston

“ *Aujourd'hui, c'est la maison.  
Demain peut-être, un bébé...  
Pour réaliser tous ces beaux projets  
et gérer au mieux notre épargne,  
nous avons besoin de solutions nouvelles.* ”

## CANADA

■  Ce marché, toujours marqué par une très forte concurrence et par la multiplication des canaux de distribution, voit la rentabilité de son secteur dommages soumise à une forte pression. Les performances réalisées par AXA Canada n'en sont que plus significatives. En assurance dommages – activité qui représente 94 % de son portefeuille – sa croissance reste modérée, en raison de sa décision de se désengager de certaines lignes d'affaires. En assurance vie, elle affiche un taux de 17 %, dû pour l'essentiel au développement des produits vie universelle. Au total, le chiffre d'affaires de la compagnie augmente de 3 % par rapport à 1999 et s'établit à plus de 700 millions d'euros.

La poursuite d'une politique de souscription plus stricte, l'augmentation des cotisations et la réduction des frais de gestion se traduisent par une amélioration sensible du résultat. Plusieurs avancées importantes ont marqué l'exercice :  
■ en informatique, la poursuite des investissements et l'accélération de l'implantation d'une plate-forme informatique unique : à terme, AXA Canada disposera ainsi de l'informatique la plus moderne de l'industrie de l'assurance au Canada,  
■ en nouvelles technologies, l'ouverture d'un site Intranet et la préparation du lancement d'un site Internet doublé d'un volet Extranet destiné au réseau de distribution,  
■ en marketing, la mise en œuvre de plusieurs initiatives visant à améliorer la qualité des

prestations d'AXA Canada vis-à-vis des courtiers et des assurés, dans le cadre de la stratégie d'engagement client développée par le Groupe,

■ en distribution, le développement de nouveaux canaux, les clients souhaitant disposer de plusieurs points d'entrée dans la société.

La compagnie a aussi lancé la campagne publicitaire la plus importante de son histoire.

Objectifs : accroître la notoriété de la marque et mettre en avant sa volonté d'engagement auprès de ses clients.

La contribution au résultat net courant part du Groupe s'élève à 22 millions d'euros en dommages et 4 millions en assurance vie.

## Perspectives 2001

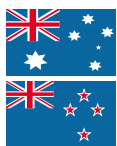
AXA Canada devra composer avec l'accroissement de la concurrence et un possible ralentissement de l'économie nord-américaine. Les atouts dont dispose la compagnie : importance de son volume d'affaires, qualité de ses équipes et infrastructure technologique renouvelée, devraient cependant lui permettre de poursuivre sa croissance.

## AMERIQUE LATINE

En Amérique Latine, AXA est présent au Brésil, au Chili, en Argentine et en Uruguay. Toutes les entités sont passées à la marque AXA. Aucune n'est consolidée.

## ASIE - PACIFIQUE

### AUSTRALIE ET NOUVELLE-ZELANDE



Les marchés sur lesquels évoluent AXA Australia et AXA New Zealand :

assurance vie, fonds de pension et assurance santé, ont tous connu en 2000 une croissance significative. La plus spectaculaire est celle du secteur santé : les nouvelles mesures prises par le Gouvernement ont fait passer le pourcentage d'Australiens couverts par une assurance privée de 30 % à plus de 45 %. Pour les deux sociétés du Groupe, la volonté de recentrage sur le cœur de métier a donné lieu à la cession de plusieurs entités de petite taille. Les frais généraux, hors coûts de restructuration, ont été réduits. L'activité « prévoyance », après deux années de pertes, est en situation de revenir bientôt au point d'équilibre : les contrats ont été redéfinis et la tarification mise en adéquation avec les risques. Une stratégie de services en ligne, tant pour les clients que pour les conseillers financiers, a été bâtie et mise en œuvre. Un processus de restructuration sur trois ans a été lancé. Il est centré sur les cinq objectifs suivants : accroître la rentabilité des affaires nouvelles, augmenter les parts de marché, réduire de 50 % le ratio actuel des dépenses et améliorer de façon notable la qualité du service apporté aux conseillers financiers –

ils représentent 85 % de la distribution du Groupe – et la satisfaction du personnel. Le chiffre d'affaires réalisé par AXA Australia et AXA New Zealand progresse de 22,6 % pour s'établir à 2,4 milliards d'euros. Cette performance s'explique notamment par le développement de l'activité épargne retraite (+ 34 %), dû à une offre produits plus compétitive et à un meilleur service client.

En affaires nouvelles, on observe une forte croissance des contrats à prime unique (+ 56 %) et des contrats à primes périodiques (+ 68 %).

En assurance santé, les cotisations ont augmenté de 9,2 %. Avec 10,6 % du marché, AXA Australia en demeure le 3<sup>e</sup> acteur.

La contribution d'AXA Australia et d'AXA New Zealand au résultat net courant du Groupe recule de 44,7 % à 17 millions d'euros contre 30 millions en 1999, exercice qui avait bénéficié d'une importante plus-value. En revanche, le ratio de frais généraux s'améliore, passant de 16,4 % à 14 %.

#### Perspectives 2001

Dans un environnement réglementaire qui favorise toujours la croissance des fonds de pension, AXA Australia et AXA New Zealand tendront à améliorer leurs performances

sur ce marché et sur celui de l'épargne individuelle, tout en poursuivant leur programme de restructuration. La création conjointe par AXA Asia Pacific Holdings et Alliance Capital Management de deux sociétés dédiées à la gestion d'actifs : Alliance Capital Australia et Alliance Capital New Zealand, devrait donner un avantage concurrentiel significatif aux sociétés d'assurance de ces deux pays.

### JAPON



Le marché japonais de l'assurance vie,

premier marché du monde, a été marqué en 2000 par plusieurs faillites. L'écart entre les engagements de rendements faits aux clients au cours des décennies précédentes et les rendements actuels des placements financiers a conduit certaines compagnies au point de rupture. D'avril à septembre 2000, l'indice Nikkei a connu une baisse de 22,5 %. Malgré ce contexte difficile, l'année a été très positive pour le Groupe.

L'intégration d'AXA Life Japan et de Nippon Dantai s'est concrétisée par plusieurs succès : croissance de 43,6 % des affaires nouvelles mesurées en sommes assurées et réorganisation du portefeuille d'actifs en ligne avec

(en millions d'euros)

#### Cotisations d'assurance

	2000		
	Vie	Domages	Total
<b>Australie / Nouvelle-Zélande</b>	2 399	-	2 399

#### Contribution au résultat net courant

<b>Australie / Nouvelle-Zélande</b>	17	-	17
-------------------------------------	----	---	----

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

AXA pratique

les orientations du Groupe. Les agences de notation ont apprécié. L'agence japonaise Rating and Investment Information accorde « AA- » aux entités vie d'AXA et Standard & Poor's « A + », arguments commerciaux décisifs dans le contexte japonais. Toutes deux en font le deuxième assureur du marché japonais en termes de notation, juste derrière Nippon Life. Pour améliorer la relation avec les clients en leur donnant un accès direct et permanent à leurs contrats, des centres d'appel ont été mis en place. Le chiffre d'affaires réalisé en assurance vie par AXA Nichidan, récemment rebaptisé AXA Insurance, s'élève à 3 353 millions d'euros, en progression de 12 %. Cette évolution résulte pour l'essentiel de l'obtention d'un important contrat en assurance collective et, dans une moindre mesure, d'un nouveau produit d'assurance vie lancé en juillet.

Le résultat net courant progresse de façon très significative, passant d'une perte de 28 millions d'euros en 1999 à un bénéfice de 52 millions d'euros. En assurance automobile, AXA Direct enregistre une croissance sensible de ses ventes. Le développement d'Internet et du iMode constituent pour cette activité un environnement porteur. En outre, AXA Direct et AXA Insurance envisagent d'exploiter conjointement leurs ressources pour promouvoir auprès des PME et des grandes entreprises la vente de produits d'assurance dommages. L'activité dommages enregistre une perte de 58 millions d'euros.

#### Perspectives 2001

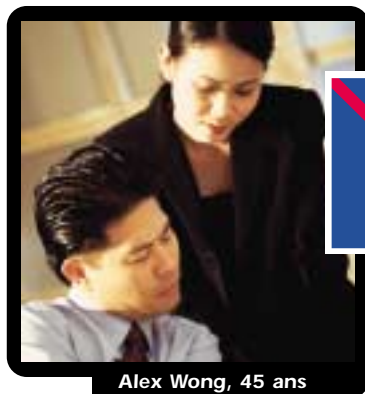
AXA poursuivra les actions engagées en 2000 – adaptation des produits et formation de la force de vente – pour tirer profit de la déréglementation du marché dans les trois

domaines suivants :

- Ouverture en 2001 du secteur santé, qui leur était jusqu'alors fermé, aux sept plus grandes compagnies d'assurance vie du marché,
- Autorisation de vendre des produits d'assurance défiscalisés dans le cadre du 401 k (produits de retraite par capitalisation à cotisations définies),
- Autorisation de ventes croisées vie/dommages.

En 2000, les sociétés d'assurance dommages du Groupe ont partagé trois points communs :

- L'achèvement de l'intégration dans les sociétés AXA de toutes les filiales de Guardian Royal Exchange (Hong Kong, Indonésie, Singapour, Thaïlande),
- Les bonnes performances réalisées par les sociétés qui, toutes, ont atteint leurs objectifs en dépit d'une concurrence sévère,
- Le lancement en Asie d'un projet global visant à positionner toutes les activités d'assurance dommages parmi les acteurs importants sur leurs marchés cibles : les particuliers, la santé, les PME. Une plate-forme régionale de services support verra le jour et la distribution sera élargie vers de nouveaux réseaux, ce qui permettra aux agences locales de se consacrer davantage aux activités à valeur ajoutée. La première étape du projet intégrera les sociétés d'AXA Insurance à Hong Kong, en Malaisie et à Singapour.



Alex Wong, 45 ans

10 h 30  
Hong Kong

“ *On ne peut pas toujours penser à tout.*

*Ce serait bien si mon assureur faisait le point avec moi de temps en temps sur des questions comme les fonds de retraite ou les assurances collectives.* ”

## HONG KONG



En assurance vie, le marché a été

marqué par le développement rapide des produits en unités de compte et le lancement, par le gouvernement, des fonds de retraite complémentaire obligatoires (Mandatory Provident Fund).

AXA China Region – élue meilleur assureur de Hong Kong par *Capital*, un magazine financier renommé – a d'ailleurs été l'une des quatre sociétés sélectionnées par l'administration locale de Hong Kong pour proposer leurs fonds de pension à ses 29 000 employés contractuels. La diminution du nombre d'agents a freiné le développement de l'activité mais il pèse peu, au final, sur le chiffre d'affaires.

Ce dernier reste stable à 837 millions d'euros, tandis que le résultat net progresse de 57 % pour atteindre 43 millions d'euros, une augmentation liée pour l'essentiel au rachat, en décembre 1999, des intérêts minoritaires d'AXA China Region.

En assurance dommages, AXA General Insurance Hong Kong – 5<sup>e</sup> acteur du marché – enregistre un chiffre d'affaires de 96 millions d'euros, dû pour l'essentiel à l'intégration en année pleine de Guardian.

La contribution au résultat net courant s'établit à 7 millions d'euros, contre une perte de 3 millions en 1999.

### Perspectives 2001

L'activité en 2001 devrait bénéficier de la réforme des fonds de pension obligatoires.

## SINGAPOUR



En assurance vie, AXA Life Singapore

confirme son redressement de 1999. La bonne tenue des ventes, notamment celles qui sont réalisées par l'intermédiaire de réseaux bancaires, permet au chiffre d'affaires de progresser de 54 %.

La déréglementation du marché de l'assurance vie, attendue pour 2000, interviendra peut-être en 2001. Elle permettrait à AXA Life Singapore de mettre en place de nouveaux réseaux de distribution. En assurance dommages, AXA General Insurance Singapore se positionne maintenant parmi les trois premiers acteurs du marché, avec une part de 7 %. Malgré une concurrence accrue, la restructuration de la société, la réduction des coûts et le développement du service client ont permis le retour à la profitabilité.

## CHINE



AXA Minmetals, joint venture détenue à

51 % par AXA et 49 % par le groupe chinois Minmetals, a développé ses activités vie à Shanghai – où ses premières ventes avaient eu lieu courant 1999 –, déposé une demande pour une seconde licence vie et poursuivi sa recherche de nouvelles implantations.

### Autres implantations

Le Groupe est également présent dans les pays suivants :

■ **Indonésie** à travers AXA Life Indonesia, sa filiale à 80 % en assurance vie, et General Insurance en assurance dommages,

■ **Malaisie** avec AXA Assurance Malaysia,

■ **Philippines** avec Philippine AXA Life, compagnie détenue à 45 % par AXA Asia Pacific Holdings,

■ **Thaïlande** avec, en assurance vie, Krungthai AXA Life, joint venture détenue par AXA Asia Pacific Holdings et Krungthai Bank, et AXA Insurance pour l'assurance dommages.

(en millions d'euros)

	2000		
	Vie	Dommages	Total
<b>Cotisations d'assurance</b>			
<b>Japon</b>	3 353	26	3 379
<b>Hong Kong</b>	837	96	933
<b>Singapour</b>	127	59	186
<b>Chine</b>	4	-	4
<b>Contribution au résultat net courant</b>			
<b>Japon</b>	52	(58)	(6)
<b>Hong Kong</b>	43	7	50
<b>Singapour</b>	2	1	3
<b>Chine</b>	(2)	-	(2)

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

**Assurance**

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

**AXA pratique**



# Assurance internationale

L'assurance internationale est constituée d'AXA Corporate Solutions, structure qui regroupe désormais les activités de réassurance et d'assurance grands risques, et d'AXA Assistance. Son chiffre d'affaires a progressé en 2000 de 10,5 % pour atteindre 3,6 milliards d'euros.

## AXA Corporate Solutions

Le projet de rapprochement engagé à la fin de 1999 entre AXA Ré, AXA Global Risks et AXA Cessions s'est matérialisé, courant 2000, par la naissance officielle d'AXA Corporate Solutions. Dédiée aux risques qui ne peuvent relever d'une mutualisation nationale, la nouvelle société, résolument orientée vers le courtage, se consacre exclusivement aux entreprises ayant des besoins internationaux, sophistiqués ou spécifiques.



William, 42 ans

8 h 30  
Philadelphie

*“ Mon secteur d'activité évolue constamment. J'attends de mon assureur qu'il m'aide à anticiper tous les risques afin de prendre les bonnes décisions. ”*

A l'image de toutes les sociétés du Groupe, AXA Corporate Solutions a choisi de s'organiser en fonction des attentes de ses clients, afin de leur offrir un point d'entrée unique dans le Groupe. D'une organisation par branche, elle est passée à une organisation par client en se positionnant comme fournisseur de solutions globales (« full service provider »). La démarche, menée dans un esprit d'étroite coopération avec les clients, doit permettre de bâtir des solutions sur-mesure pertinentes par rapport à leur politique en matière de risques. Pour cela, chaque client a désormais pour interlocuteur un responsable de compte apte à mobiliser, au sein du Groupe, toutes les compétences et toutes les expertises nécessaires. Les équipes travaillent de façon transversale et les outils élaborés sont utilisés par tous. Une base mondiale de données techniques est d'ailleurs en cours de constitution.

L'activité de l'exercice 2000 a bénéficié de deux facteurs favorables : absence de sinistre majeur et appréciation de 15 % du dollar US, élément important au vu de la part significative de l'activité exercée dans la zone dollar.

Le chiffre d'affaires consolidé d'AXA Corporate Solutions s'établit à 3,3 milliards d'euros. La branche Réassurance s'est fortement développée et le redressement engagé dans la branche Assurance laisse augurer d'un retour à la rentabilité en 2001.

Les cotisations de la réassurance – 2,1 milliards d'euros – affichent une hausse de 34,1 %, due principalement à une croissance importante de la branche dommages aux biens.

Dans ce domaine, AXA Corporate Solutions a saisi l'opportunité du retournement du marché : l'accumulation très élevée, au cours de 1999, de sinistres majeurs a stoppé la baisse continue des tarifs qui affectait ce marché depuis plusieurs années. En Vie – 5,4 % de l'activité – le développement en France et aux Etats-Unis du produit ABR (Asset Based Reinsurance) se poursuit de façon satisfaisante. La réassurance contribue à hauteur de 133 millions d'euros au résultat d'AXA Corporate Solutions, contre 99 millions d'euros en 1999. En assurance – anciennement AXA Global Risks –, les cotisations reculent de 15,6 % à 1,1 milliard d'euros. Cette baisse reflète la

nouvelle orientation stratégique d'AXA Corporate Solutions, qui privilégie la rentabilité au volume, et une politique de souscription rigoureuse. Celle-ci s'est traduite, notamment, par une réduction volontaire du chiffre d'affaires au Royaume-Uni (- 52 %) et surtout aux Etats-Unis (- 72 %), deux marchés sur lesquels le Groupe a résilié plusieurs grands comptes, prestigieux mais non rentables. La contribution de l'activité assurance au résultat d'AXA Corporate Solutions s'est nettement améliorée. La perte – 151 millions d'euros en 1999 – a été ramenée à 17 millions d'euros.

Au total, la contribution d'AXA Corporate Solutions au résultat net courant du Groupe s'établit en 2000 à 130 millions d'euros alors que l'exercice précédent s'était clôturé, à périmètre constant, par une perte de 60 millions d'euros.

### Perspectives 2001

L'année sera consacrée en priorité au développement de l'activité de gestion de passifs (AXA Liabilities Managers). Le retournement du marché de la réassurance devrait s'étendre à celui de l'assurance. Cette évolution, conjuguée à la politique de redressement engagée, devrait confirmer la progression satisfaisante du résultat, sous réserve de sinistres exceptionnels majeurs.

## AXA Assistance

Numéro deux du marché mondial de l'assistance avec une part d'environ 15 %, AXA Assistance est aujourd'hui présent dans 38 pays. Poursuivant son développement international, la société a en effet signé en 2000 un accord de partenariat exclusif avec l'Agence gouvernementale de tourisme de Chine populaire en vue de l'implantation d'une filiale d'assistance, dont la création à Pékin a été officialisée début 2001. Cette nouvelle entité s'ajoute aux plateaux d'assistance ouverts récemment au Canada, au Chili, au Maroc, en Tchèque, en Indonésie et en Australie. Par ailleurs, AXA Assistance a finalisé la décentralisation de ses moyens avec la création de cinq directions régionales. Situées respectivement à Tokyo, Chicago, Londres et Paris, elles sont toutes opérationnelles. Dans le domaine stratégique de l'assistance médicale, la société a élargi et renforcé ses activités via la diffusion, auprès de grands organismes européens de sécurité sociale, d'un produit de « triage » permettant d'orienter rapidement les patients. Elle assure la fourniture et la maintenance de ce logiciel ainsi que la formation des personnels. En ingénierie médicale, l'acquisition d'EMC (Emergency Medical Care) est venue renforcer ses propres ressources. Désormais à la disposition de toutes les entités AXA Assistance dans le monde, EMC a pris en charge en 2000

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
Assurance
<b>Assurance internationale</b>
Gestion d'actifs
Résultats
AXA pratique

la médicalisation de plusieurs cliniques avec salles d'urgence et lits de réanimation. Que ce soit au Nigeria, au Congo, en Algérie ou à Tchernobyl, ces structures sont toutes destinées au personnel expatrié de différentes entreprises. L'ingénierie médicale s'adresse en effet aux entreprises - recherche pétrolière ou travaux publics le plus souvent - qui expatrient régulièrement leurs collaborateurs, mais aussi à des entreprises locales étrangères. Elle englobe tous les aspects d'une couverture médicale complète, de la conception d'une infirmerie à la rédaction des procédures de secours en passant par la fourniture de personnel médical. En assistance technique, AXA Assistance propose aussi, au Japon, des garanties liées à des contrats d'assurance automobile. La société occupe une place de leader sur cet important marché en couvrant ainsi plus de 7 % du parc automobile japonais, soit près de huit millions de véhicules. La volonté d'AXA Assistance d'améliorer constamment la qualité de ses prestations s'est concrétisée par la poursuite des démarches de certification. Sont ainsi certifiés ISO 9002 le Brésil, l'Espagne et Taiwan tandis que la Belgique, la France, les Pays-Bas, la Pologne, le Royaume-Uni et la Malaisie sont certifiés ISO 9001. AXA Assistance Brésil s'est d'ailleurs vu décerner le titre de « meilleure entreprise d'assistance 24 heures sur 24 »

de l'année par l'Académie Nationale d'Assurance et de Prévoyance du pays. En progression de 12,4 % par rapport à 1999, le chiffre d'affaires s'établit à 329 millions d'euros. Cette hausse a été réalisée pour l'essentiel en Europe, en Amérique du Sud et au Japon. La contribution au résultat net part du Groupe progresse de 14 à 22 millions d'euros.

#### Perspectives 2001

Deux objectifs prioritaires pour l'année en cours :

- Accentuer l'effort commercial en direction des marchés de la santé,
- Conduire à maturité les implantations les plus récentes.

Catherine et Jean-Marc



13 h 20  
Les Rocheuses

“ *Lui veut faire le tour du monde ; moi, je veux être rassurée. Il nous faudrait une assistance médicale complète et efficace. Comment choisir ?* ”

# Gestion d'actifs

Cette activité, qui recouvre la gestion pour compte de tiers et celle des actifs gérés pour le compte des compagnies d'assurance du Groupe, a réalisé en 2000 un chiffre d'affaires de 2,98 milliards d'euros, en progression de 21,3 % par rapport à 1999. Elle contribue à hauteur de 8 % au résultat net courant du Groupe. Le montant des actifs gérés par le Groupe s'élève à 892 milliards d'euros.

Dans le domaine de la gestion d'actifs, l'année 2000 a été marquée par une très forte volatilité des marchés financiers et des retournements brutaux de tendance. Les cours des « titres de croissance » (growth), en particulier les compagnies « high tech » et les dot.com, ont culminé au premier trimestre avant de s'effondrer, entraînant un retour en force des « valeurs de rendement » (value) en fin d'année.

La baisse sur un an des marchés actions, ainsi que les perspectives de ralentissement de l'économie américaine, ont conduit les investisseurs à adopter une approche plus conservatrice vis-à-vis des investissements actions. Ce contexte ne remet pas en cause pour autant le besoin structurel des particuliers de constituer une épargne complémentaire pour leur retraite ni le développement des produits de gestion collective. En outre, le niveau de volatilité des marchés en 2000, qui perdure au premier trimestre 2001, souligne la valeur de l'apport d'un

gestionnaire professionnel. Pour anticiper la convergence des marchés mondiaux en matière de gestion d'actifs et de services financiers, notamment en Europe et aux Etats-Unis, les gestionnaires d'actifs ont procédé à de nombreuses acquisitions.

## Alliance Capital Management

Filiale à 53 % d'AXA Financial, Alliance Capital figure parmi les principaux gestionnaires d'actifs en tant que promoteur d'OPCVM et gérant de mandats institutionnels, fonds de pension notamment. La société offre une large gamme de produits et de services à une clientèle composée d'investisseurs institutionnels et de particuliers. Au 31 décembre 2000, le montant des actifs gérés s'élevait à 483 milliards d'euros. Cette performance est d'autant plus significative que la baisse, au 4<sup>e</sup> trimestre 2000, des marchés financiers, en particulier sur les valeurs de croissance et les valeurs technologiques, a réduit

le montant des actifs gérés. L'année 2000 a été marquée par une collecte nette positive, tant en gestion collective individuelle qu'en gestion institutionnelle. Un nombre record de nouveaux mandats institutionnels a été gagné. Alliance Capital a sur-performé ses indices de référence dans les principales catégories de placements.

## Une acquisition majeure

Le fait majeur de l'exercice 2000 a été l'acquisition par Alliance Capital, au quatrième trimestre, de Sanford Bernstein, l'un des leaders de la gestion de grands comptes privés aux Etats-Unis. La transaction, d'un montant total de 3,5 milliards de dollars, a été payée en numéraire pour 1,5 milliard de dollars et par l'émission de 40,8 millions de nouveaux titres Alliance Capital. Sanford Bernstein, société mondialement reconnue pour sa gestion actions orientée « valeur », possède aussi une recherche de haut niveau.

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
Assurance
Assurance internationale
<b>Gestion d'actifs</b>
Résultats
AXA pratique

Sa stratégie de développement est très complémentaire de celle d'Alliance Capital, à qui elle apporte :

- un accès privilégié à une clientèle constituée de quelque 15 000 grands comptes privés, le segment actuellement le plus porteur de l'industrie américaine des services financiers,
- le plus grand gérant actif d'actions orienté « valeur »,
- une recherche reconnue mondialement pour l'excellence de son savoir-faire et son indépendance. N'étant pas une banque d'affaire, Sanford Bernstein ne participe pas en effet aux activités d'émission de titres.

Ce rapprochement permettra aussi de développer des synergies multiples entre Sanford Bernstein, Alliance Capital et AXA Financial. Les conseillers financiers d'AXA Financial pourront proposer à leurs clients des produits Sanford Bernstein, tandis que les clients privés de ce dernier auront accès aux produits d'assurance vie développés par AXA Financial. La transaction est effective depuis le 2 octobre 2000, date à laquelle l'activité de Sanford Bernstein est consolidée dans les comptes d'AXA. L'opération a ramené de 56,7 % à 53 % la part d'AXA Financial dans le capital de sa filiale. Au moment de l'acquisition, Sanford Bernstein gère 90 milliards d'euros d'actifs.

### Deux nouvelles sociétés

Dans la région Asie – Pacifique, AXA Asia Pacific Holdings et Alliance Capital Management ont conclu en octobre 2000 un accord visant à constituer deux sociétés communes pour la gestion de leurs actifs mobiliers en Australie et en Nouvelle Zélande. Dénommées respectivement Alliance Capital Australia et Alliance Capital New Zealand, elles sont devenues opérationnelles au premier trimestre 2001. AXA Asia Pacific Holdings est responsable du développement, du marketing et de la distribution des produits destinés aux investisseurs particuliers. Alliance Capital est en charge de la gestion des fonds proprement dite, de la gestion opérationnelle de ces nouvelles entités et de la démarche commerciale vis-à-vis des investisseurs institutionnels. L'opération a pour objectif d'optimiser la croissance des activités du Groupe en Australie et en Nouvelle Zélande.

### Forte progression des résultats

A périmètre constant, la progression du chiffre d'affaires atteint 19,7 % grâce à la forte croissance des encours moyens gérés (+ 21 %) et à une réorientation des placements au bénéfice d'actifs plus rémunérateurs. La contribution au résultat net part du Groupe s'établit à 160 millions d'euros, en progression de 115 % par rapport à 1999. Cette croissance s'explique

notamment par l'augmentation des revenus et l'amélioration de la marge opérationnelle, et par l'impact positif de la contribution de Sanford Bernstein (25 millions d'euros).

### Perspectives 2001

Alliance Capital poursuivra l'intégration de Sanford Bernstein et fera profiter sa clientèle – investisseurs particuliers, institutionnels et particuliers grands comptes – d'une des gammes les plus complètes, issue de la conjugaison des produits actions orientés « valeur » de Sanford Bernstein aux produits actions orientés « croissance » d'Alliance Capital. La société continuera par ailleurs d'investir de façon sélective dans sa croissance à long terme.

### AXA Investment Managers

Après deux années consacrées à organiser la société, créée en 1997, et à intégrer les entités de gestion d'actifs du Groupe existant en Europe et en Asie, AXA Investment Managers s'est concentré, en 2000, sur l'optimisation des effets d'échelle pour ses activités principales et sur le développement de nouvelles activités. Un processus d'investissement unique, permettant la mobilisation et le partage de l'ensemble des ressources d'AXA IM, a été finalisé. Il s'appuie sur une présence locale, qui confère à la gestion d'actifs une dimension personnalisée et multiculturelle.



## Une activité en forte croissance

L'axe de croissance majeur d'AXA Investment Managers demeure l'élargissement de la gestion pour compte de tiers : les objectifs ont été atteints. La vente d'OPCVM par le biais des réseaux de distribution du Groupe a bien progressé, notamment dans le domaine de l'épargne salariale. La collecte en provenance des fonds généraux d'assurance est restée positive, grâce à la finalisation de l'intégration du groupe Guardian Royal Exchange en Angleterre, en Irlande et en Allemagne d'une part et, de l'autre, au transfert de mandats d'AXA Nichidan au Japon, d'AXIVA en France et d'AXA Seguros en Espagne. AXA Investment Managers a par ailleurs signé ses premiers mandats institutionnels en Allemagne et au Benelux. Au 31 décembre 2000, le montant des actifs gérés s'élevait à 255 milliards d'euros. Les innovations produits ont été nombreuses :

- Lancement au Royaume-Uni de quatre fonds multigestion. Un mandat de 900 millions de livres a été gagné par AXA Investment Managers UK,
- Introduction dans la gamme des fonds « off shore » de la gamme Sun Life Global Portfolio,
- Lancement de deux produits structurés de crédit : Collateral Debt Obligations, l'un en Europe, l'autre en Asie,
- Mise au point, pour AXA IM Hong Kong, de nouveaux fonds



16 h 40  
Miami

“ *Faire fructifier mes économies pour le mieux, avec tous ces produits qui évoluent sans cesse, ce n'est pas évident. J'ai besoin de pouvoir m'en remettre en toute confiance à mon conseiller.* ”

de pension répondant aux contraintes légales des « Mandatory Provident Fund »,

■ Développement par AXA Rosenberg, filiale d'AXA Investment Managers, de produits quantitatifs spécifiques. D'importants mandats ont été gagnés en fin d'année.

En France, le pôle produits de taux et structurés a vu les performances de ses fonds obligataires distinguées par la presse, *La Vie Française* en début d'année, *Investir* en décembre. En outre, pour la deuxième année consécutive, un « Laurier d'Or » a récompensé la performance à cinq ans de l'ensemble de la gamme de Sicav d'AXA Investment Managers Paris.

## Faire de la « proximité client » une réalité

Par ailleurs, la volonté du Groupe de placer le client au cœur de ses préoccupations s'est concrétisée, pour AXA Investment Managers, par le lancement d'un plan d'action touchant à cinq domaines clés : la gestion de l'information, la gestion de la relation client – qui a déjà permis une amélioration des processus de vente –, la conception de solutions innovantes et personnalisées, la mesure de la satisfaction du client et l'amélioration continue, afin de s'adapter en permanence à l'évolution des attentes.

La croissance des actifs moyens gérés (+ 17 %) et la hausse des commissions de gestion, liée à la proportion croissante des produits en unités de

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
Assurance
Assurance internationale
<b>Gestion d'actifs</b>
Résultats
AXA pratique

compte, permettent à AXA Investment Managers d'afficher un chiffre d'affaires de 383 millions d'euros, en progression de 34 % par rapport à 1999. La contribution au résultat net du Groupe s'établit à 48 millions d'euros, contre 23 millions en 1999, soit une augmentation de 108 %. Celle-ci est due pour l'essentiel à une économie d'impôt résultant de la consolidation fiscale opérée en France et au Royaume-Uni et à l'augmentation de la part du Groupe dans AXA Investment Managers UK, suite au rachat des intérêts minoritaires.

#### Perspectives 2001

Priorité sera donnée à la pleine réalisation des effets d'échelle, à l'amélioration constante du service au client et à l'innovation. AXA Investment Managers s'attachera à développer sa clientèle, tant institutionnelle qu'individuelle, à travers l'offre de solutions ciblées et pertinentes. Private Equity, entité spécialisée dans l'activité de capital risque et de capital développement, lancera une deuxième génération de fonds.

#### Autres services financiers :

La banque d'affaires Donaldson, Lufkin & Jenrette, filiale d'AXA Financial, a été cédée par le Groupe AXA au Groupe Crédit Suisse. Cette cession, finalisée le 3 novembre 2000, répond à la volonté stratégique du Groupe de se recentrer sur son cœur de métier : protection financière et gestion de patrimoine, dont les perspectives de croissance s'annoncent prometteuses. En outre, elle fait disparaître le facteur de risque inhérent à l'activité de banque d'affaires. Le chiffre d'affaires de DLJ, consolidé sur les neuf premiers mois de l'année 2000, s'établit à 10,7 milliards d'euros.



10 h 45  
Anvers



Patrick, 45 ans

*“ La retraite, le temps devant soi ...  
Ce ne sera pas le moment de manquer  
d'argent. Autant y penser dès maintenant.  
Je vais en parler à mon conseiller. ”*

# Compte de résultat consolidé

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

**Résultats**

AXA pratique

(en millions d'euros)

	2000	1999	1998
Chiffre d'affaires	79.971	66.528	56.697
Variation des provisions de cotisations	(439)	9	32
Résultat de la gestion financière	20.863	15.630	14.067
<b>Produits bruts d'exploitation</b>	<b>100.395</b>	<b>82.167</b>	<b>70.797</b>
Charges techniques brutes de l'assurance	(67.564)	(56.681)	(49.819)
Résultat des cessions en réassurance	1 000	808	381
Frais d'acquisition des contrats	(6.274)	(5.616)	(4.920)
Charges d'exploitation bancaire	(6.509)	(5.286)	(4.488)
Frais d'administration	(11.871)	(10.577)	(8.141)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>9.176</b>	<b>4.816</b>	<b>3.810</b>
Impôts sur les bénéfices	(2.773)	(1.292)	(1.223)
<b>Résultat net après impôts</b>	<b>6.403</b>	<b>3.524</b>	<b>2.588</b>
Résultat sociétés mises en équivalence	(23)	(10)	11
<b>Résultat net total</b>	<b>6.380</b>	<b>3.513</b>	<b>2.599</b>
Amortissement des écarts d'acquisition	(353)	(634)	(93)
Intérêts minoritaires dans le résultat	(2.124)	(858)	(974)
<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	<b>3.904</b>	<b>2.021</b>	<b>1.531</b>
<b>IMPACT DES OPERATIONS EXCEPTIONNELLES</b>	<b>1.643</b>	<b>156</b>	<b>-</b>
<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE HORS OPERATIONS EXCEPTIONNELLES</b>	<b>2.261</b>	<b>1.865</b>	<b>1.531</b>
Bénéfice net par action dilué (euros)	5,69	4,98	4,24
<b>AMORTISSEMENT DES ECARTS D'ACQUISITION, PART DU GROUPE</b>	<b>(279)</b>	<b>(180)</b>	<b>(87)</b>
<b>RESULTAT COURANT PART DU GROUPE</b>	<b>2.540</b>	<b>2.045</b>	<b>1.618</b>
Bénéfice net courant par action dilué (euros)	6,38	5,46	4,48

# Bilan consolidé

(en millions d'euros)

ACTIF	31.12.2000			31.12.1999
	Brut	Dépréciation et Amortissement	Net	Net
<b>Ecart d'acquisition</b>	<b>17.417</b>	<b>(1.552)</b>	<b>15.865</b>	<b>2.789</b>
Titres mis en équivalence	1.217		1.217	1.408
Obligations	135.528	(153)	135.375	125.135
Actions	50.497	(510)	49.987	40.779
Prêts	32.905	(433)	32.472	23.921
Immobilier	13.127	(1.183)	11.944	12.864
Placements représentatifs des provisions techniques afférentes aux contrats « with-profits » britanniques	25.111		25.111	25.332
Placements représentatifs des provisions techniques afférentes aux contrats en unités de compte	117.261		117.261	109.647
Titres de transaction	5.249		5.249	31.286
Valeurs reçues en pension	2.093		2.093	32.345
<b>Total actifs investis</b>	<b>382.988</b>	<b>(2.279)</b>	<b>380.709</b>	<b>402.716</b>
<b>Intérêts courus non échus</b>	<b>3.986</b>		<b>3.986</b>	<b>3.245</b>
<b>Comptes de règlement de l'activité bancaire</b>	<b>73</b>		<b>73</b>	<b>44.689</b>
<b>Frais d'acquisition différés des contrats d'assurance vie</b>	<b>8.154</b>		<b>8.154</b>	<b>7.782</b>
<b>Valeur de portefeuille des sociétés d'assurance vie, épargne, retraite</b>	<b>4.326</b>	<b>(602)</b>	<b>3.724</b>	<b>2.438</b>
<b>Autres actifs</b>	<b>38.553</b>	<b>(2.513)</b>	<b>36.040</b>	<b>29.692</b>
<b>Disponibilités</b>	<b>26.065</b>		<b>26.065</b>	<b>14.130</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>481.562</b>	<b>(6.946)</b>	<b>474.616</b>	<b>507.480</b>

*(en millions d'euros)*

<b>PASSIF</b>	<b>31.12.2000</b>	<b>31.12.1999</b>
Capital	3.809	3.260
Primes d'émission, de fusion, et d'apport	12.379	5.350
Réserves consolidées	4.230	5.726
Résultat consolidé	3.904	2.021
<b>Capitaux propres part du groupe</b>	<b>24.322</b>	<b>16.358</b>
Intérêts minoritaires dans les réserves	1 578	6.596
Intérêts minoritaires dans le résultat	2 124	858
<b>Capitaux propres totaux</b>	<b>28.024</b>	<b>23.812</b>
<b>Autres fonds propres</b>	<b>192</b>	<b>474</b>
<b>Emprunts et titres subordonnés</b>	<b>8.261</b>	<b>4.832</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>11.530</b>	<b>8.730</b>
Provisions mathématiques	182.896	145.648
Provisions techniques des contrats « with-profits » britanniques	25.111	25.332
Provisions techniques des contrats en unités de compte	117.377	109.001
Provisions de sinistres	39.243	37.703
Provisions pour primes non acquises	6.783	6.263
<b>Provisions techniques nettes de réassurance</b>	<b>371.410</b>	<b>323.947</b>
<b>Dettes financières</b>	<b>9.201</b>	<b>5.419</b>
<b>Dettes des services financiers liées à l'exploitation bancaire</b>	<b>4.445</b>	<b>11.684</b>
<b>Valeurs données en pension</b>	<b>1</b>	<b>56.199</b>
<b>Comptes de règlements de l'activité bancaire</b>	<b>279</b>	<b>37.055</b>
<b>Autres dettes</b>	<b>41.273</b>	<b>35.327</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>474.616</b>	<b>507.480</b>

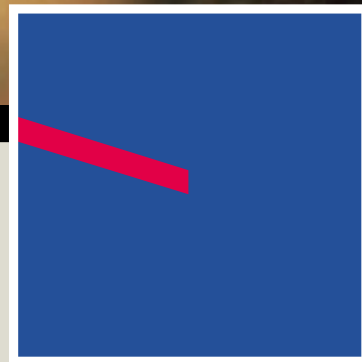


# AXA prati



Patricia, 39 ans

9 h 53  
Strasbourg



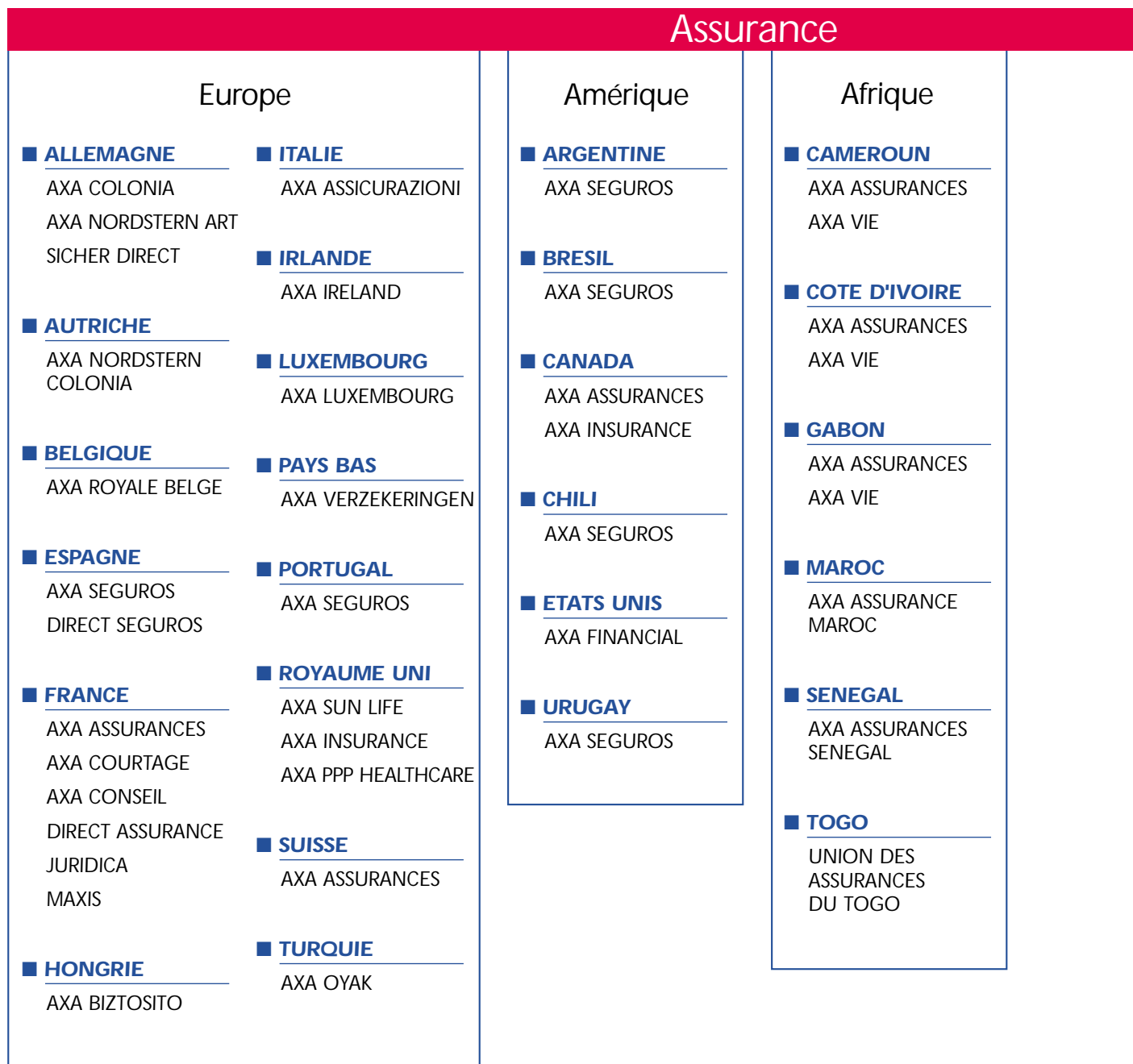
“ *Une mutation, c’est toute une réorganisation : la maison, l’école, les commerçants ... J’aimerais bien que mon assureur m’aide à identifier les partenaires santé de mon nouveau quartier.* ”

# que

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
Assurance
Assurance internationale
Gestion d'actifs
Résultats
<b>AXA pratique</b>



# Organigramme simplifié



*Les noms des sociétés utilisés dans cet organigramme simplifié sont des marques commerciales et non des dénominations sociales.*

*Ces sociétés sont contrôlées par AXA (intérêt économique et/ou contrôle effectif majoritaire[s]).*

# au 15 mars 2001

Le Groupe
Les Activités
Le Journal de l'année 2000
Chiffres clés
Assurance
Assurance internationale
Gestion d'actifs
Résultats
<b>AXA pratique</b>

## Asie et Pacifique

- **AUSTRALIE NOUVELLE ZELANDE**  
AXA AUSTRALIA  
AXA NEW ZEALAND
- **CHINE**  
AXA MINMETALS
- **HONG KONG**  
AXA CHINA REGION  
AXA INSURANCE
- **INDONESIE**  
AXA LIFE
- **JAPON**  
AXA LIFE INSURANCE  
AXA GROUP LIFE  
AXA DIRECT
- **MALAISIE**  
AXA AFFIN
- **PHILIPPINES**  
PHILIPPINE AXA LIFE
- **SINGAPOUR**  
AXA INSURANCE  
AXA LIFE
- **THAILANDE**  
KRUNGTHAI AXA LIFE INSURANCE  
AXA INSURANCE

## Assurance Internationale

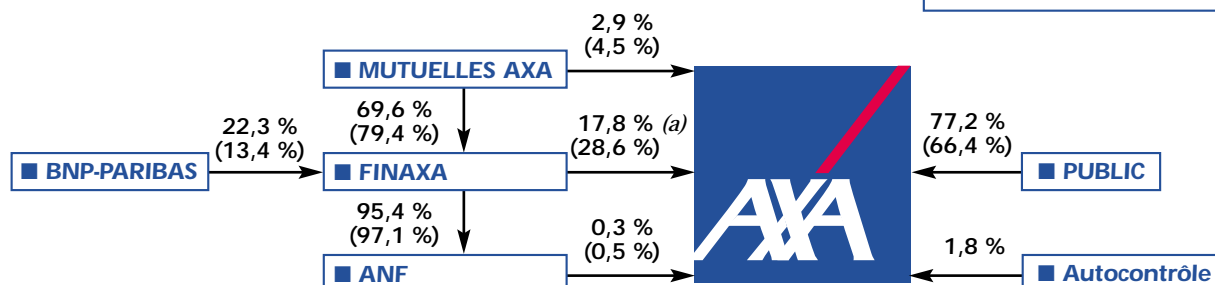
- **GRANDS RISQUES ET REASSURANCE**  
AXA CORPORATE SOLUTIONS
- **ASSISTANCE**  
AXA ASSISTANCE

## Gestion d'actifs et autres services financiers

- AXA INVESTMENT MANAGERS
- AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS
- ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT
- AXA ROSENBERG
- AXA AUSTRALIA FUNDS MANAGEMENT

## Autres services financiers

- **ALLEMAGNE**  
AXA COLONIA BAUSPARKASSE
- **BELGIQUE**  
AXA BANK BELGIUM
- **FRANCE**  
COMPAGNIE FINANCIERE DE PARIS  
AXA BANQUE  
AXA CREDIT



# Adresses



## AXA

25, avenue Matignon  
75008 Paris  
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00  
E-mail : [infos.web@axa.com](mailto:infos.web@axa.com)  
internet : [www.axa.com](http://www.axa.com)

## Présidence

### Directions du Groupe

## Informations presse :

Téléphone : (33) 1 40 75 71 81  
Télécopie : (33) 1 40 75 57 95  
E-mail : [media.presse@axa.com](mailto:media.presse@axa.com)

## Relations investisseurs :

Bureau de Paris :  
Téléphone : (33) 1 40 75 48 42  
Télécopie : (33) 1 40 75 46 96  
Bureau de New York :  
Téléphone : (1) 212 314 4040  
Télécopie : (1) 212 707 1805  
E-mail : [infofi.web@axa.com](mailto:infofi.web@axa.com)

## Relations actionnaires individuels :

Téléphone : (33) 1 40 75 48 43  
Télécopie : (33) 1 40 75 59 54  
E-mail : [actionnaires.web@axa.com](mailto:actionnaires.web@axa.com)

## FINAXA

23, avenue Matignon  
75008 Paris  
Téléphone : (33) 1 40 75 57 00  
Télécopie : (33) 1 40 75 47 92

## Assurance

### EUROPE

## ALLEMAGNE

### AXA COLONIA KONZERN

Gereonsdriesch 9-11  
Postfach 10-07-26  
50670 Cologne  
Téléphone : (49) 221 148 101  
Télécopie : (49) 221 148 22740  
E-mail : [info@axa-colonia.de](mailto:info@axa-colonia.de)  
Internet : [//www.axa-colonia.de/](http://www.axa-colonia.de/)

### AXA NORDSTERN ART

Gereinstrasse 43-65  
50670 Cologne  
Téléphone : (49) 221 148 32903  
Télécopie : (49) 221 148 4655  
Internet : [//www.axa-art.com/](http://www.axa-art.com/)

### SICHER DIRECT

An der Trift 65  
D-63303 Dreieich  
Téléphone : (49) 6103 989 0  
Télécopie : (49) 6103 989 500  
E-mail : [info@sicherdirect.de](mailto:info@sicherdirect.de)  
Internet : [//www.sicherdirect.de/](http://www.sicherdirect.de/)

## AUTRICHE

### AXA NORDSTERN COLONIA

Urانياstrasse 2  
1010 Vienne  
Téléphone : (43) 1 711 50 10211  
Télécopie : (43) 1 711 50 10212  
E-mail : [kundendienst@axa-versicherung.at](mailto:kundendienst@axa-versicherung.at)  
Internet : [//www.axa-versicherung.at/](http://www.axa-versicherung.at/)

## BELGIQUE

### AXA ROYALE BELGE

Boulevard du Souverain, 25  
1170 Bruxelles  
Téléphone : (32) 2678 6111  
Télécopie : (32) 2678 9340  
Internet : [//www.axa.be/](http://www.axa.be/)

## ESPAGNE

### AXA SEGUROS

Paseo de la Castellana, 79  
28046 Madrid  
Téléphone : (34) 91 538 5589  
Télécopie : (34) 91 556 9287  
Internet : [//www.axa-seguros.es/](http://www.axa-seguros.es/)

### DIRECT SEGUROS

Calle Ronda de Poniente, 14  
C. Empresarial " Euronova "  
28760 Tres Cantos – Madrid  
Téléphone : (34) 91 806 9500  
Télécopie : (34) 91 806 9545  
Internet : [//www.directseguros.es/](http://www.directseguros.es/)

## FRANCE

### AXA ASSURANCES

Tour AXA  
1, place des Saisons  
92083 Paris la Défense Cedex  
Téléphone : (33) 1 47 74 10 01  
Télécopie : (33) 1 47 74 28 22  
Internet : [//www.axa.fr/](http://www.axa.fr/)

### AXA CONSEIL

21, rue de Châteaudun  
75009 Paris  
Téléphone : (33) 1 56 02 30 00  
Télécopie : (33) 1 56 02 32 32  
Internet : [//www.axa.fr/](http://www.axa.fr/)

### AXA COURTAGE

26, rue Louis le Grand  
75119 Paris Cedex 02  
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00  
Télécopie : (33) 1 49 49 47 00

### DIRECT ASSURANCE

Parc des Fontaines  
163-167, avenue Georges-  
Clémenceau  
92742 Nanterre Cedex  
Téléphone : (33) 1 46 14 45 00  
Télécopie : (33) 1 46 14 45 65  
Internet : [//www.directassurance.fr/](http://www.directassurance.fr/)



## JURIDICA

7 ter, rue de la Porte-de-Buc  
RP 931  
78009 Versailles Cedex  
Téléphone : (33) 1 30 97 90 00  
Télécopie : (33) 1 30 97 90 89

## MAXIS

26, rue Louis Le Grand  
75119 Paris Cedex 02  
Téléphone : (33) 1 49 49 40 00  
Télécopie : (33) 1 49 49 82 50

## MUTUELLE SAINT-CHRISTOPHE ASSURANCES

277, rue Saint Jacques  
75005 Paris  
Téléphone : (33) 1 56 24 76 00  
Télécopie : (33) 1 56 24 76 27

## HONGRIE

### AXA COLONIA BIZTOSÍTÓ

Róbert Károly Körút, 76-78  
H-1134 Budapest  
Téléphone : (36) 1 2386 000  
Télécopie : (36) 1 2386 060  
E-mail : info@axa-biztosito.hu  
Internet : //www.axa-biztosito.hu/

## IRLANDE

### AXA IRELAND

Wolfe Tone House  
Wolfe Tone Street  
Dublin 1  
Téléphone : (353) 1 872 1000  
Télécopie : (353) 1 872 6795  
Internet : //www.axa.ie/

## ITALIE

### AXA ASSICURAZIONI

Via Leopardi, 15  
20123 Milan  
Téléphone : (39) 02 480 841  
Télécopie : (39) 02 480 84331  
Internet :  
//www.axa-assicurazioni.it/

## LUXEMBOURG

### AXA LUXEMBOURG

7, rue de la Chapelle  
L-1325 Luxembourg  
Téléphone : (352) 44 24 24-1  
Télécopie : (352) 45 80 23  
E-mail : info@axa-assurances.lu  
Internet :  
//www.axa-assurances.lu/

## PAYS-BAS

### AXA VERZEKERINGEN

Postbus 30810  
3503 AR Utrecht  
St Jacobsstraat 200  
3511 BT Utrecht  
Téléphone : (31) 30 2309 000  
Télécopie : (31) 30 2309 001  
Internet : //www.axa.nl/

## PORTUGAL

### AXA SEGUROS PORTUGAL

Praça Marques de Pombal, 14  
1250-162 Lisbonne  
Téléphone : (351) 21 350 61 00  
Télécopie : (351) 21 350 61 36  
E-mail : contacto@axa.pt  
Internet : //www.axa.pt/

## ROYAUME-UNI

### AXA UK

107 Cheapside  
Londres EC2V 6DU  
Téléphone : (44) 207 645 1600  
Télécopie : (44) 207 726 4965  
E-mail : info@axa-uk.co.uk  
Internet : //www.axa.co.uk/

### AXA INSURANCE

1, Aldgate  
Londres EC3N 1RE  
Téléphone : (44) 20 7702 3109  
Télécopie : (44) 20 7369 3909  
Internet : //www.axa.co.uk/

### AXA SUN LIFE

Sun Life Centre  
P.O. Box 1810  
Bristol BS99 5SN  
Téléphone : (44) 117 989 9000  
Télécopie : (44) 117 989 1810  
Internet : //www.axa.co.uk/

### AXA PPP HEALTHCARE

PPP House, Vale Road  
Tunbridge Wells  
Kent TN1 1BJ  
Téléphone : (44) 1892 512 345  
Télécopie : (44) 1892 515 143  
Internet :  
//www.ppphealthcare.co.uk/

### AXA NORDSTERN ART INSURANCE

78, Leadenhall Street  
Londres EC3A 3DH  
Téléphone : (44) 20 7626 5001  
Télécopie : (44) 20 7626 4606

## SUISSE

### AXA ASSURANCES

Avenue de Cour, 26  
1007 Lausanne 3  
Téléphone : (41) 21 614 74 74  
Télécopie : (41) 21 614 74 75  
E-mail : contact@axa-assurances.ch  
Internet : //www.axa.ch/

## TURQUIE

### AXA OYAK

Nordstern Han  
Karakoy Meydani  
80002 Istanbul  
Téléphone : (90) 212 292 58 00  
Télécopie : (90) 212 251 31 62  
E-mail : iletisim@axaoyak.com.tr  
Internet : //www.axaoyak.com.tr/

## AMÉRIQUE DU NORD

## CANADA

### AXA CANADA

2020, rue Université  
Bureau 600  
Montréal – Québec – H3A 2A5  
Téléphone : (1) 514 282 1914  
Télécopie : (1) 514 282 9588  
Internet : //www.axa.ca/

### AXA ASSURANCES

1100, boulevard René-Lévesque  
Ouest - 16<sup>ème</sup> étage  
Montréal – Québec – H3B 4P4  
Téléphone : (1) 514 392 6000  
Télécopie : (1) 514 392 6328  
Internet : //www.axa.ca/

### AXA INSURANCE

5700, Yonge Street  
Bureau 1400  
North York – Ontario – M2M 4K2  
Téléphone : (1) 416 250 1992  
Télécopie : (1) 416 250 5833  
Internet : //www.axa.ca/

### AXA PACIFIC INSURANCE

999, Hastings West Street  
2<sup>nd</sup> floor  
P.O. Box 22  
Vancouver – (B.C.) V6C 2W2  
Téléphone : (1) 604 669 4247  
Télécopie : (1) 604 682 6693  
Internet : //www.axa.ca/

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de  
l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance  
internationale

Gestion d'actifs

Résultats

**AXA  
pratique**

## ICON

Triton Building  
35, Blackmarsh  
2<sup>nd</sup> Floor  
St Johns  
Newfoundland – A1B 3N9  
Téléphone : (1) 709 758 5650  
Télécopie : (1) 709 579 4500  
Internet : //www.axa.ca/

## ■ ETATS-UNIS

### AXA FINANCIAL INC

1290, avenue of the Americas  
New York – NY 10104  
Téléphone : (1) 212 554 1234  
Télécopie : (1) 212 707 1746  
Internet :  
//www.axa-financial.com/

## ASIE-PACIFIQUE

## ■ AUSTRALIE

### AXA ASIA PACIFIC HOLDINGS

447, Collins Street  
Melbourne Victoria 3000  
Téléphone : (61) 3 9616 3911  
Télécopie : (61) 3 9614 2240  
Internet :  
//www.axa-asiapacific.com.au /

### AXA AUSTRALIA

National Mutual Life Association  
of Australasia  
447, Collins Street  
Melbourne Victoria 3000  
Téléphone : (61) 3 9616 3911  
Télécopie : (61) 3 9614 2240  
Internet : //www.axa.com.au/

### AUSTRALIAN CASUALTY & LIFE

1, Chifley Square  
Sydney NSW 2000  
Téléphone : (61) 2 9367 2000  
Télécopie : (61) 2 9223 39193

## ■ CHINE

### BUREAU DE REPRESENTATION AXA-PEKIN

Room 2302,  
Bldg 1 China World Tower  
N° 1 Jian Guo Men Wai Avenue  
Beijing 100004  
Téléphone : (86) 10 650 56 172-4  
Télécopie : (86) 10 650 56 175  
E-mail : jeffxie@axabro.com.cn

### AXA-MINMETALS ASSURANCE

12/F China Merchants Tower  
66 Lu Jia Zui Road, Pudong  
Shanghai 200120  
Téléphone : (86) 21 5879 2288  
Télécopie : (86) 21 5879 2299  
Internet :  
//www.axa-minmetals.com.cn/

## ■ HONG KONG

### AXA GENERAL INSURANCE HONG KONG

30<sup>th</sup> Floor  
PCCW Tower  
Taikoo Place, 979 Kings Road  
Quarry Bay  
Hong Kong  
Téléphone : (852) 2523 3061  
Télécopie : (852) 2810 0706  
Internet :  
//www.axa-insurance.com.hk/

### AXA CHINA REGION

AXA Centre  
151 Gloucester Road  
Wanchai Hong Kong  
Téléphone : (852) 2519 1111  
Télécopie : (852) 2598 9380  
Internet :  
//www.axa-chinaregion.com/

## ■ INDONESIE

### PT ASURANSI AXA INDONESIA

Wisma Bank Dharmala, 8<sup>th</sup> Floor  
Jl. Jend Sudirman Kav.28  
Jakarta 12 920  
Téléphone : (62-21) 522 5501-3  
Télécopie : (62-21) 522 5504  
E-mail :  
axaindo@axa-insurance.co.id  
Internet :  
//www.axa-insurance.co.id/

## PT AXA LIFE INDONESIA

Level 8, Bina Mulia II  
Jalan H.R. Rasuna Said Kav. 11  
Jakarta 12950  
Téléphone : (62) 21 520 1190  
Télécopie : (62) 21 525 1259  
Internet : //www.axa-life.co.id/

## ■ JAPON

### AXA LIFE INSURANCE Companies

1-2-19, Higashi Shibuya-ku  
Tokyo 150-8020  
Téléphone : (81) 3 3407 6231  
Internet : //www.axa.co.jp/

### AXA DIRECT JAPAN

Ariake Frontier Bldg. Tower A  
3-1-25 Ariake, Koto-ku  
Tokyo 135-8611  
Téléphone : (81) 3 3570 8918  
Télécopie : (81) 3 3570 8971  
Internet : //www.axa-direct.co.jp/

## ■ MALAISIE

### AXA AFFIN ASSURANCE BERHAD

Level 28 Menara Dayabumi  
Jalan Sultan Hishamuddin  
50050 Kuala Lumpur  
Téléphone : (60) 3 2771 8282  
Télécopie : (60) 3 2711 1227  
Internet : //www.axa.com.my/

## ■ NOUVELLE-ZELANDE

### AXA NEW ZEALAND

The National Mutual Life  
Association of Australia Ltd,  
80, The Terrace  
PO Box 1692 Wellington  
Téléphone : (64) 1174 45 00  
Télécopie : (64) 4473 07 16  
E-mail : askus@axa.co.nz  
Internet : //www.axa.co.nz/

## ■ PHILIPPINES

### PHILIPPINE AXA LIFE

G/F Executive Office  
Philippine Life Centre  
Skyland Plaza Building  
Sen.Gil Puyat Avenue  
Makati City  
Téléphone : (63) 2 810 1573  
Télécopie : (63) 2 759 6761

## ■ SINGAPOUR

### AXA ASIA REGIONAL CENTRE

3, Temasek Avenue # 24-03  
Centennial Tower  
Singapour 039 190  
Téléphone : (65) 880 7688  
Télécopie : (65) 836 2616

### AXA INSURANCE SINGAPORE PTE

77, Robinson Road  
# 11-00 SIA Building  
Singapour 068896  
Téléphone : (65) 338 7288  
Télécopie : (65) 338 2522  
Internet :  
//www.axainsurance.com.sg/

### AXA LIFE INSURANCE SINGAPORE

143, Cecil Street  
# 03-01/10 GB Building  
Singapour 069542  
Téléphone : (65) 880-5500  
Télécopie : (65) 880-5501  
E-mail : comsvc@axa-life.com.sg  
Internet : //www.axa-life.com.sg/

## ■ TAIWAN

### AXA ASSURANCES IARD Succursale Taïwan

6A, 138 Ming-Sheng East Road  
Section 3  
Taïpei  
Téléphone : (886) 2 2547 5566  
Télécopie : (886) 2 2545 4355  
E-mail : axatwn@ms9.hinet.net

### AXA CHINA REGION Succursale Taïwan

12<sup>th</sup> floor, N°44,  
Chung Shan N. Road  
Section 2  
Taïpei  
Téléphone : (886) 2-2531 1199  
Télécopie : (886) 2-2511 2725  
Internet :  
//www.axa-chinaregion.com.tw/

## ■ THAILANDE

### KRUNGTHAI AXA LIFE INSURANCE

Level 25, Capital Tower  
All Seasons Place  
87/1 Wireless Road  
Bangkok 10330  
Téléphone : (66) 2 654 3150  
Télécopie : (66) 2 654 3140

## AXA INSURANCE PUBLIC COMPAGNY Ltd

Lumpini Tower 23 FL  
1168/67 Rama 4Rd  
Sathorn, Bangkok 10120  
Téléphone : (66) 2 679 7600  
Télécopie : (66) 2 285 6383  
E-mail : axathai@axa-insurance.co.th

## AFRIQUE

## ■ CAMEROUN

### AXA ASSURANCES AXA VIE

309, rue Bebey-Eyidi  
BP 4068 Douala  
Téléphone : (237) 42 67 72  
Télécopie : (237) 42 64 53  
E-mail : axacameroun@camnet.cm

## ■ COTE D'IVOIRE

### AXA ASSURANCES COTE D'IVOIRE

01 BP 378 Abidjan 01  
Téléphone : (225) 20 21 75 06  
Télécopie : (225) 20 22 12 43  
E-mail : axarci@africaonline.co.ci

### AXA VIE COTE D'IVOIRE

9, avenue Houdaille  
01 BP 2016 Abidjan 01  
Téléphone : (225) 20 22 25 15  
Télécopie : (225) 20 22 37 60  
E-mail : axarci@africaonline.co.ci

## ■ GABON

### AXA ASSURANCES GABON

BP 4047 Libreville  
Téléphone : (241) 74 34 34  
Télécopie : (241) 74 18 46

### AXA VIE GABON

BP 2137 Libreville  
Téléphone : (241) 74 34 34  
Télécopie : (241) 72 48 57

## ■ GUINEE

### UGAR

BP 179 Conakry  
Téléphone : (224) 41 48 41  
Télécopie : (224) 41 17 11  
E-mail :  
www.ugar@mirinet.net.gn

## ■ MAROC

### AXA ASSURANCE MAROC

120 – 122, avenue Hassan II  
20000 Casablanca  
Téléphone : (212) 22 88 92 92  
Télécopie : (212) 22 88 91 88  
Internet :  
//www.axa-assurance.co.ma/

## ■ SENEGAL

### AXA ASSURANCES SENEGAL

5, place de l'Indépendance  
BP 182 Dakar  
Téléphone : (221) 849 10 10  
Télécopie : (221) 823 46 72  
E-mail : axasene@telecomplus.sn

## ■ TOGO

### UAT

169, boulevard du 13-Janvier  
Immeuble BTCI  
BP 495 Lomé  
Téléphone : (228) 21 10 34  
Télécopie : (228) 21 87 24  
E-mail : autinfo@cafe.tg

## AMERIQUE LATINE

## ■ ARGENTINE

### AXA SEGUROS ARGENTINA

Tte Gral J.D. Peron 650  
5° Piso  
1038 Buenos Aires  
Téléphone : (54) 11 4326 88 81  
Télécopie : (54) 11 4326 37 42  
E-mail : axa@axa-seguros.com.ar  
Internet :  
//www.axa-seguros.com.ar/

## ■ BRESIL

### AXA SEGUROS BRAZIL

Avenida Rio Branco 80  
19° Andar  
CEP 20040-070 Rio de Janeiro  
Téléphone : (55) 21 203 66 22  
Télécopie : (55) 21 507 19 82  
E-mail : axa@axa-seguros.com.br  
Internet :  
//www.axa-seguros.com.br/

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance internationale

Gestion d'actifs

Résultats

**AXA pratique**

## ■ CHILI

### AXA SEGUROS CHILE

Huérfanos 1189, Piso 2-3-4  
Santiago

Téléphone : (56) 2 679 92 00

Télécopie : (56) 2 679 93 60

E-mail : axachile@axa.cl

## ■ URUGUAY

### AXA SEGUROS URUGAY

Misiones 1549

11000 Montevideo

Téléphone : (59) 82 916 0850

Télécopie : (59) 82 916 08 47

## MOYEN ORIENT

## ■ ARABIE SAOUDITE

### AXA INSURANCE

P.O. Box 21044

11475 Riyad

Téléphone : (966) 1 478 02 82

Télécopie : (966) 1 477 30 97

## ■ EMIRATS ARABES UNIS

### UAP UNITED ARAB EMIRATES

PO Box 5630

Abu Dhabi

Téléphone : (971) 26 76 44 66

Télécopie : (971) 26 76 01 07

E-mail : axauap@emirates.net.ae

## ■ LIBAN

### AXA MIDDLE EAST

BP 11-550 Beyrouth

Imm.AXA MIDDLE EAST

Jal El Dib

Téléphone : (961) 4 716 333

Télécopie : (961) 4 716 563

E-mail :

axa-middleeast@inco.com.lb

# Assurance internationale

## EUROPE

## ■ FRANCE

### AXA CORPORATE SOLUTIONS

69, avenue Franklin Roosevelt  
75008 Paris

Téléphone : (33) 1 56 43 90 00

Télécopie : (33) 1 56 43 91 26

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

### AXA CORPORATE SOLUTIONS REASSURANCE

39, rue du Colisée

75008 Paris

Téléphone : (33) 1 56 43 90 00

Télécopie : (33) 1 56 43 91 26

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

### AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE (France, Bénélux, Europe du Sud)

4, rue Jules Lefebvre

75426 Paris Cedex 09

Téléphone : (33) 1 56 92 80 00

Télécopie : (33) 1 56 92 80 01

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

### AXA CESSIONS

109, rue de la Boétie

75008 Paris

Téléphone : (33) 1 56 43 78 00

Télécopie : (33) 1 56 43 78 01

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

### AXA RE FINANCE

39, rue du Colisée

75008 Paris

Téléphone : (33) 1 56 43 90 00

Télécopie : (33) 1 56 43 86 99

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

## SPS RE

13, rue de Calais

75009 Paris

Téléphone : (33) 1 44 63 54 45

Télécopie : (33) 1 42 80 50 15

## ■ ITALIE

### AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE

Succursale Italie

Via della Moscova, 18

20121 Milano

Téléphone : (39) 02 655 381

Télécopie : (39) 02 655 38 301

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

### AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE

Succursale Italie

Piazza della Vittoria, 10/10

16121 Genova

Téléphone : (39) 010 533 11

Télécopie : (39) 010 57 05 900

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

## ■ MONACO

### CGRM

Park Palace

5, Impasse de la Fontaine

N° 123 – Bâtiment A

Monte-Carlo

98000 Monaco

Téléphone : (377) 93 25 35 04

Télécopie : (377) 93 30 79 63

## ■ PORTUGAL

### AXA RE FINANCE

Succursale Madère

Avenida Arriaga n° 77-406

9000 Funchal

Téléphone : (351) 291 22 74 76

Télécopie : (351) 291 23 13 38

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

## ■ ROYAUME UNI

### AXA CORPORATE SOLUTIONS SERVICES UK

140 Fenchurch Street

London EC3M 6BL

Téléphone : (44) 20 77 02 66 00

Télécopie : (44) 20 77 02 68 57

Internet :

//www.axa-corporatesolutions.com/

**AXA CORPORATE SOLUTIONS ASSURANCE Succursale Royaume-Uni**  
London Underwriting Centre  
3 Minster Court  
Mincing Lane  
London EC3R 7DD  
Téléphone : (44) 207 868 46 00  
Télécopie : (44) 207 868 46 46  
Internet :  
[//www.axa-corporatesolutions.com/](http://www.axa-corporatesolutions.com/)

## AMÉRIQUE DU NORD

### ■ CANADA

**AXA CORPORATE SOLUTIONS CANADA**  
Place Montréal-Trust  
1800 McGill College Avenue  
Bureau 2000  
Montréal, Québec H3A  
Téléphone : (1) 514 842 92 62  
Télécopie : (1) 514 842 92 54  
Internet :  
[//www.axacorporatesolutions.com/](http://www.axacorporatesolutions.com/)

### ■ ETATS UNIS

**AXA CORPORATE SOLUTIONS INSURANCE**  
1 Seaport Plaza  
199 Water Street 8<sup>th</sup> floor  
New York, NY 10038-3526  
Téléphone : (1) 212 412 07 00  
Télécopie : (1) 212 412 07 01  
Internet :  
[//www.axacorporatesolutions.com/](http://www.axacorporatesolutions.com/)

**AXA CORPORATE SOLUTIONS LIFE REINSURANCE**  
17 State Street  
32<sup>nd</sup> floor  
New York, NY 10004-1501  
Téléphone : (1) 212 859 05 55  
Télécopie : (1) 212 859 05 77  
Internet :  
[//www.axa-corporatesolutions.com/](http://www.axa-corporatesolutions.com/)

**AXA CORPORATE SOLUTIONS REINSURANCE**  
17 State Street  
29<sup>th</sup> & 30<sup>th</sup> floors  
New York, NY 10004-1501  
Téléphone : (1) 212 493 93 00  
Télécopie : (1) 212 425 29 14  
Internet :  
[//www.axa-corporatesolutions.com/](http://www.axa-corporatesolutions.com/)

**AXA CORPORATE SOLUTIONS LATIN AMERICA**  
1200 Brickell Avenue  
Suite 1700  
Miami Florida 33131  
Téléphone : (1) 305 377 12 92  
Télécopie : (1) 305 372 39 31  
Internet :  
[//www.axa-corporatesolutions.com/](http://www.axa-corporatesolutions.com/)

**AXA SPACE**  
4800 Montgomery Lane  
11<sup>th</sup> floor  
Bethesda, MD 20814  
Téléphone : (1) 301 654 85 85  
Télécopie : (1) 301 654 75 69  
Internet : [//www.axa-space.com/](http://www.axa-space.com/)

## ASIE-PACIFIQUE

### ■ AUSTRALIE

**AXA CORPORATE SOLUTIONS ASIA PACIFIC Succursale Australie**  
Level 25, 56 Pitt Street  
Sydney NSW 2000  
Téléphone : (61) 2 9258 04 50  
Télécopie : (61) 2 9258 04 99  
Internet :  
[//www.axa-corporatesolutions.com/](http://www.axa-corporatesolutions.com/)

### ■ SINGAPOUR

**AXA CORPORATE SOLUTIONS ASIA PACIFIC**  
152 Beach Road  
27-01 Gateway East  
Singapore 189721  
Téléphone : (65) 296 92 00  
Télécopie : (65) 296 90 88  
Internet :  
[//www.axa-corporatesolutions.com/](http://www.axa-corporatesolutions.com/)

# Assistance

**AXA ASSISTANCE**  
12 bis, de Frères-Voisins  
92798, Issy-les-Moulineaux  
Cedex 09 - France  
Téléphone : (33) 1 55 92 40 00  
Télécopie : (33) 1 55 92 40 59

## ZONE AMÉRIQUES

**AXA ASSISTANCE**  
200 West Jackson Blvd, suite 1100  
Chicago-Illinois 60606  
Etats-Unis  
Téléphone : (1) 312 935 35 00  
Télécopie : (1) 312935 35 89

**Implantations :**  
Argentine, Brésil, Canada, Chili,  
Colombie, Etats-Unis, Mexique,  
Uruguay, Venezuela

## ZONE ASIE-PACIFIQUE

**AXA ASSISTANCE**  
New River Bldg, 4F  
1-10-14 Shinkawa  
Chuo-ku  
104-0033 Tokyo  
Japon  
Téléphone : (81) 3 32 06 16 00  
Télécopie : (81) 3032 06 16 07

**Implantations :**  
Australie, Chine, Hong kong,  
Indonésie, Japon, Malaisie,  
Singapour, Taïwan, Thaïlande

Le Groupe

Les Activités

Le Journal de  
l'année 2000

Chiffres clés

Assurance

Assurance  
internationale

Gestion d'actifs

Résultats

**AXA  
pratique**



## ZONE EUROPE

### AXA ASSISTANCE

Grantham house  
11/15, North Street  
Surrey KT22 7AX  
Leatherhead  
Royaume-Uni  
Téléphone : (44) 1372 366 701  
Télécopie : (44)1372 361 595

### Implantations :

Allemagne, Andorre, Autriche,  
Belgique, Côte d'Ivoire, Espagne,  
France, Grèce, Italie, Maroc,  
Pays-Bas, Pologne, Portugal,  
République Tchèque, Royaume-  
Uni, Suède, Suisse, Tunisie,  
Turquie

# Gestion d'actifs et autres services financiers

## EUROPE

### ■ ALLEMAGNE

#### AXA INVESTMENT MANAGERS DEUTSCHLAND

Stiftstrasse 30  
60313 Frankfurt am Main  
Téléphone : (49) 69 900 25 16916  
Télécopie : (49) 69 900 25 15823  
Internet : //www.axa-im.com/

Kattenbug 1  
50667 Cologne  
Téléphone : (49) 221 148 15800  
Télécopie : (49) 221 148 24224  
Internet : //www.axa-im.com/

### ■ BELGIQUE

#### AXA BANK BELGIUM

Grotesteenweg, 214  
2600 Berchem  
Téléphone : (32) 3 286 22 11  
Télécopie : (32) 3 286 24 07  
Internet : //www.axa-bank.be/

#### AXA INVESTMENT MANAGERS BRUSSELS

36, boulevard du Souverain  
1170 Bruxelles  
Téléphone : (32) 2 678 7562  
Télécopie : (32) 2 678 7842  
E-mail : axaim.be@axa-im.com  
Internet : //www.axa-im.com/

### ■ FRANCE

#### AXA BANQUE

372, rue Saint Honoré  
75001 Paris  
Téléphone : (33) 1 55 35 84 00  
Télécopie : (33) 1 55 35 84 89  
Internet : //www.axa-banque.fr/

#### AXA CREDIT

372, rue Saint Honoré  
75001 Paris  
Téléphone : (33) 1 55 35 88 00  
Télécopie : (33) 1 55 35 88 87

#### AXA INVESTMENT MANAGERS PARIS

**Jusqu'à septembre 2001 :**  
46, avenue de la Grande Armée  
75017 Paris  
Téléphone : (33) 1 55 37 50 00  
Télécopie : (33) 1 55 35 54 75  
Internet : //www.axa-im.fr/

#### **A partir de septembre 2001 :**

Coeur Défense Tour B, La Défense 4  
100, esplanade du  
Général de Gaulle  
92932 Paris la Défense Cedex  
Téléphone : (33) 1 44 45 70 00  
Internet : //www.axa-im.fr/

#### AXA INVESTMENT MANAGERS STRUCTURED ASSET MANAGEMENT

46, avenue de la Grande Armée  
75017 Paris  
Téléphone : (33) 1 55 37 47 45  
Télécopie : (33) 1 55 37 55 83

#### AXA INVESTMENT MANAGERS PRIVATE EQUITY EUROPE

20, place Vendôme  
75001 Paris  
Téléphone : (33) 1 55 37 50 00  
Télécopie : 01 55 37 54 76

#### AXA MULTIMANAGER

77, avenue des Champs Elysées  
75008 Paris  
Téléphone : (33) 1 45 61 34 36  
Télécopie : (33) 1 45 61 39 81

#### AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS FRANCE

61, rue Lafayette  
75439 Paris cedex 09  
Téléphone : (33) 1 55 07 70 00  
Télécopie : (33) 1 55 07 70 10

#### COMPAGNIE FINANCIERE DE PARIS

372, rue Saint Honoré  
75001 Paris  
Téléphone : (33) 1 55 35 84 00  
Télécopie : (33) 1 55 35 87 59

### ■ ITALIE

#### AXA INVESTMENT MANAGERS ITALIA

Via Rovello n°18  
20121 Milan  
Téléphone : (39) 02 88 00 091  
Télécopie : (39) 02 88 00 09 60  
Internet : //www.axa-im.it/

Via A Depretis n°86

00184 Rome  
Téléphone : (39) 06 4782 6121  
Télécopie : (39) 06 4782 6125  
Internet : //www.axa-im.it/

### ■ LUXEMBOURG

#### IPPA & ASSOCIES

34, avenue de la Liberté  
1930 Luxembourg  
Téléphone : (352) 2629 2629  
Télécopie : (352) 2629 2626

## ■ PAYS BAS

### **AXA INVESTMENT MANAGERS DEN HAAG**

Parkstraat 31-35  
2514 JD Den Haag  
P.O. Box 16315  
2500 BH Den Haag  
Téléphone : (31) 70 34 23 833  
Télécopie : (31) 70 34 23 830  
E-mail : denhaag@axa-im.com  
Internet : //www.axa-im.com/

## ■ ROYAUME UNI

- **AXA INVESTMENT MANAGERS**
- **AXA INVESTMENT MANAGERS UK**
- **AXA INVESTMENT MANAGERS PRIVATE EQUITY FUNDS OF FUNDS**
- **AXA REAL ESTATE INVESTMENT MANAGERS**

7 Newgate Street,  
Londres EC1A 7NX,  
Téléphone : (44) 20 7003 1000  
Télécopie : (44) 20 7575 8585  
Internet : //www.axa-im.com/

### **AXA MULTIMANAGER**

7 Newgate Street,  
Londres EC1A 7NX,  
Téléphone : (44) 20 7003 2053

### **AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT**

9A, Devonshire Square  
Londres EC2M 4YY  
Téléphone : (44) 20 7895 6666  
Télécopie : (44) 20 7895 6767  
Internet : //www.axarosenberg.com/

### **ALLIANCE CAPITAL**

Devonshire House  
1, Mayfair Place  
Londres W1X 6JJ  
Téléphone : (44) 20 7470 0100  
Internet :  
//www.alliancecapital.com/

### **SANFORD C. BERNSTEIN**

99 Gresham Street  
London EC2V 7NG  
United Kindom  
Téléphone : (44) 20 7367 7300

## AMERIQUE DU NORD

## ■ ETATS UNIS

### **ALLIANCE CAPITAL MANAGEMENT**

1345, avenue of the Americas  
New York NY 10105  
Téléphone : (1) 212 969 1000  
Internet :  
//www.alliancecapital.com/

- **AXA INVESTMENT MANAGERS NEW YORK**
- **AXA GLOBAL STRUCTURED PRODUCTS INC**

24<sup>th</sup> Floor  
600, Fifth Avenue  
New York, NY 10020  
Téléphone : (1) 212 218 2000  
Télécopie : (1) 212 218 2040

### **AXA MULTI MANAGER**

24<sup>th</sup> Floor  
600, Fifth Avenue  
New York, NY 10020  
Téléphone : (1) 212 218 2010  
Télécopie : (1) 212 218 2050

### **AXA INVESTMENT MANAGERS PRIVATE EQUITY FUND OF FUNDS**

24<sup>th</sup> Floor  
600, Fifth Avenue  
New York, NY 10020  
Téléphone : (1) 212 218 2001  
Télécopie : (1) 212 218 2040

### **AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT**

4, Orinda Way  
Building E  
Orinda CA 94563  
Téléphone : (1) 925 254 6464  
Télécopie : (1) 925 253 0141  
Internet : //www.axarosenberg.com/

### **BERNSTEIN INVESTMENT RESEARCH AND MANAGEMENT**

767 Fifth Avenue  
NY 10153-0185  
Téléphone : 212-486-5800

## ASIE-PACIFIQUE

## ■ AUSTRALIE

### **AXA AUSTRALIA FUNDS MANAGEMENT**

16<sup>th</sup> Floor  
447, Collins Street  
Melbourne Victoria 3000  
Téléphone : (61) 3 9287 3333  
Télécopie : (61) 3 9287 4888  
Internet : //www.axa.com.au/

## ■ HONG KONG

### **AXA INVESTMENT MANAGERS HONG KONG**

19/F CITIC Tower  
1 Tim Mei Avenue  
Hong Kong  
Téléphone : (852) 2285 2000  
Télécopie : (852) 2285 2999  
Internet : //www.axa-im.com.hk/

## ■ JAPON

### **AXA INVESTMENT MANAGERS TOKYO**

5F Totate International Bldg  
2-12-19 Shibuya  
Shibuya-ku  
Tokyo 150-0002  
Téléphone : (81) 3 5766 8800  
Télécopie : (81) 3 5766 8900

### **AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT**

Dai-Ichi Edobashi Bldg  
1-11-1 Nihonbashi  
Tokyo 103-0027  
Téléphone : (81) 3 3278 5641  
Télécopie : (81) 3 3278 5688  
Internet : //www.axarosenberg.com/

### **ALLIANCE CAPITAL ASSET MANAGEMENT**

Ohtemachi 1<sup>st</sup> Square  
West Tower 12<sup>th</sup> floor  
1-5-1 Ohtemachi  
Chiyoda-ku  
Tokyo 100-0004  
Téléphone : (81) 3 3240 8410  
Télécopie : (81) 3 3240 8534  
Internet : //www.alliancecapital.com/

## ■ SINGAPOUR

### **AXA ROSENBERG INVESTMENT MANAGEMENT**

6 Battery Road # 15-06/07  
Singapour 049909  
Téléphone : (65) 224 4969  
Télécopie : (65) 227 7033  
Internet : //www.axarosenberg.com/



Direction de la Communication Externe  
25, avenue Matignon - 75008 Paris - France  
[www.axa.com](http://www.axa.com)