

Ambition 2012 : le chemin parcouru

31 octobre 2006

Comité Consultatif des Actionnaires Individuels



Vivre Confiant

Avertissement

Certaines déclarations figurant dans cette présentation contiennent des prévisions qui portent notamment sur des événements futurs, des tendances, projets ou objectifs (notamment les déclarations relatives au projet Ambition 2012 d'AXA et aux objectifs, financiers ou autres, associés à ce projet). Ces prévisions comportent par nature des risques, identifiés ou non, et des incertitudes pouvant donner lieu à un écart significatif entre les résultats réels ou les objectifs d'AXA et ceux indiqués ou induits dans ces déclarations ; cet écart peut également exister par rapport aux résultats déjà publiés par AXA. De tels risques et incertitudes comprennent notamment les conséquences d'éventuels événements catastrophiques tels que des événements climatiques ou des actes de terrorisme, l'évolution de l'économie et des marchés, l'évolution de la législation, des actions ou des enquêtes des autorités réglementaires, ainsi que des litiges et/ou d'autres types de procédures. Prière de se référer au Document de référence d'AXA, pour l'exercice clos au 31 décembre 2005 et au Formulaire 20-F, d'AXA pour l'exercice clos le 31 décembre 2004, afin d'obtenir une description de certains facteurs, risques et incertitudes importants, susceptibles d'influer sur les activités d'AXA.

AXA ne s'engage en aucune façon à publier une mise à jour ou une révision de ces prévisions, ni à communiquer de nouvelles informations, événements futurs ou toute autre circonstance.

Table des matières

Introduction

Henri de Castries

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du CA d'AXA France et
d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

Claude Brunet

Henri de Castries

Claude Brunet

Henri de Castries

Claude Brunet

Henri de Castries

Ambition 2012 : cadre général

- Ambition 2012 : faire d'AXA «la société préférée» de nos clients, de nos collaborateurs et de nos actionnaires.
- Notre plate-forme globale doit contribuer à Ambition 2012 et nous permettre de :
 - ▶ Doubler notre Chiffre d'affaires
 - ▶ Tripler notre Résultat opérationnel

} Entre 2004 et 2012

L'engagement et la compétence de l'ensemble des 110.000 collaborateurs d'AXA dans le monde sont les clefs de notre succès

Protection financière

Présence mondiale

Multidistribution

Architecture ouverte

Service client

Sélection et
développement
du management

Sélection et
développement de tous
les collaborateurs

Notre modèle opérationnel repose sur cinq priorités grâce auxquelles nous voulons faire la différence

Innovation
produits

Sponsor :
K. Condron

Gestion de la
distribution

Sponsor :
F. Pierson

Qualité de
service

Sponsor :
C. Brunet

Excellence
technique

Sponsor :
D. Duverne

Productivité

Sponsor:
C. Brunet
D. Duverne

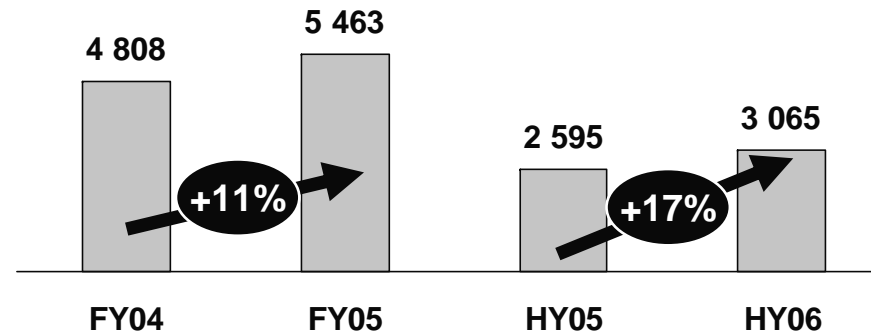
Ressources humaines

Sponsor : H. de Castries

Notre performance commerciale du 1^{er} semestre 2006 dépasse les objectifs à long terme du projet Ambition 2012

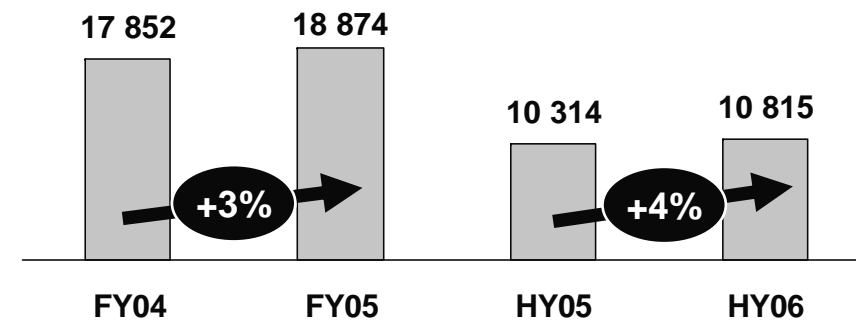
APE des affaires nouvelles, Vie, Epargne et Retraite

Obj. de croissance. à lg. terme :
+5% / +10%



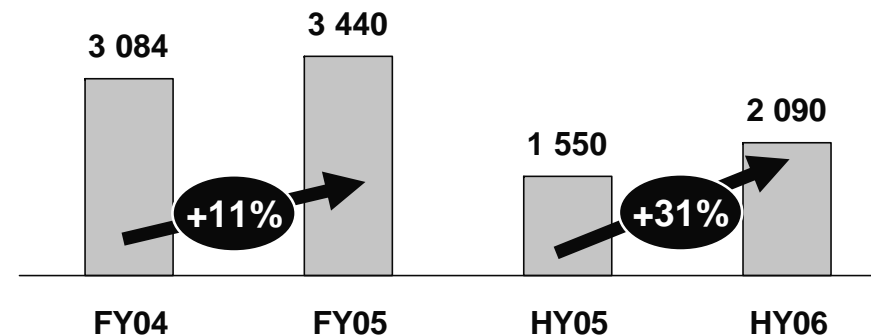
CA de l'activité Dommages

Obj. de croissance à lg. terme :
+3% / +5%



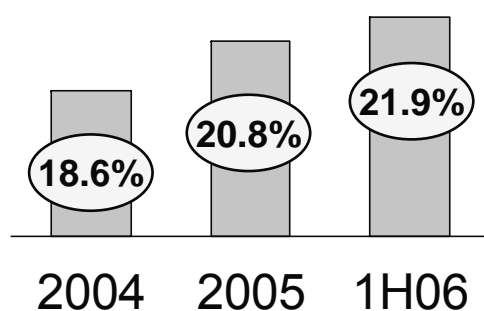
CA de l'activité Gestion d'actifs

Obj. de croissance à lg. terme :
>10%

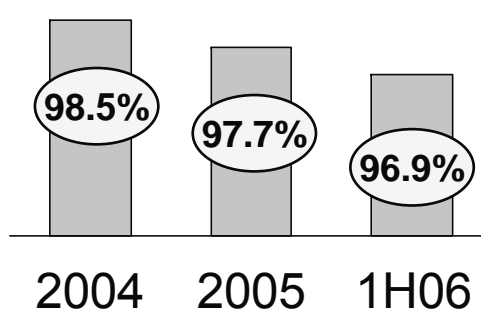


Nos performances financières du 1^{er} semestre sont également en avance sur les objectifs 2012

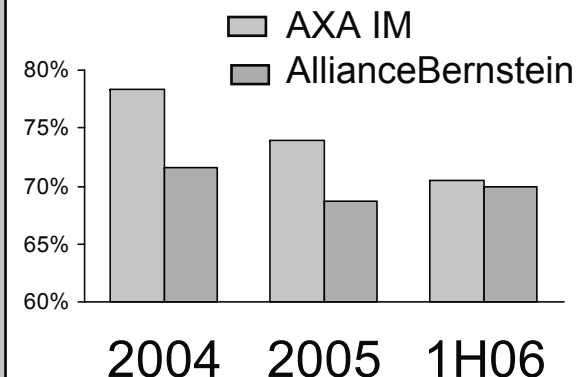
Vie, Epargne, Retraite
Marge sur affaires nouvelles



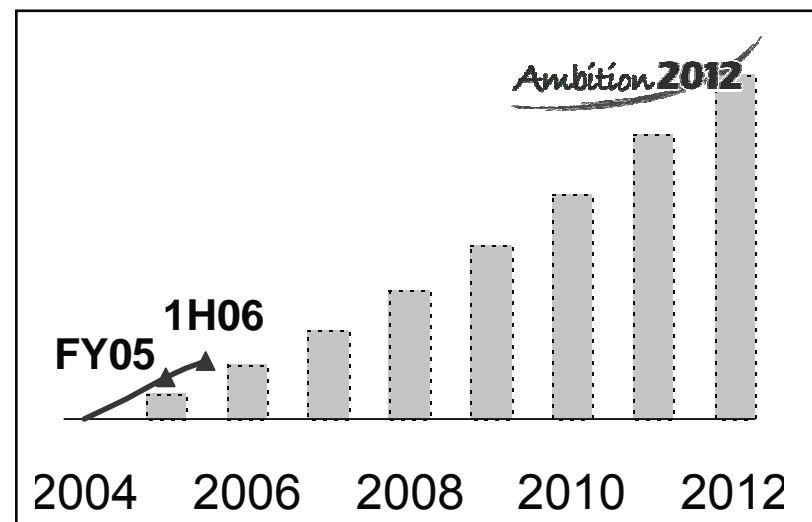
Assurance Dommages
Ratio combiné



Gestion d'actifs
Ratio de frais généraux



Résultat opérationnel



Croissance des résultats semestriels 2006

IFRS en millions d'euros sauf montants par action	S1 2005	S1 2006	Variation	S1 06 par action	Variation
Résultat opérationnel	1 761	2 090	+19%	1,12	+21%
Résultat courant	2 132	2 916	+37%	1,56	+39%
Résultat net part du groupe	2 274	2 729	+20%	1,46	+23%

Ambition 2012 et croissance externe

- Notre stratégie : conjuguer croissance interne et acquisitions ciblées
- Les sociétés qui rejoignent AXA et leurs équipes, y compris Winterthur, participent au programme Ambition 2012 dès leur intégration, avec les mêmes objectifs de croissance interne.

▶ Dans un souci de simplicité et de protection des intérêts de nos actionnaires, nous concentrons aujourd'hui nos efforts sur la **réalisation des objectifs d'Ambition 2012 en termes de croissance du résultat opérationnel par action.**

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

Stratégie de distribution

Développer
les canaux
existants

Identifier
les meilleures
pratiques

Reproduire les initiatives
réussies

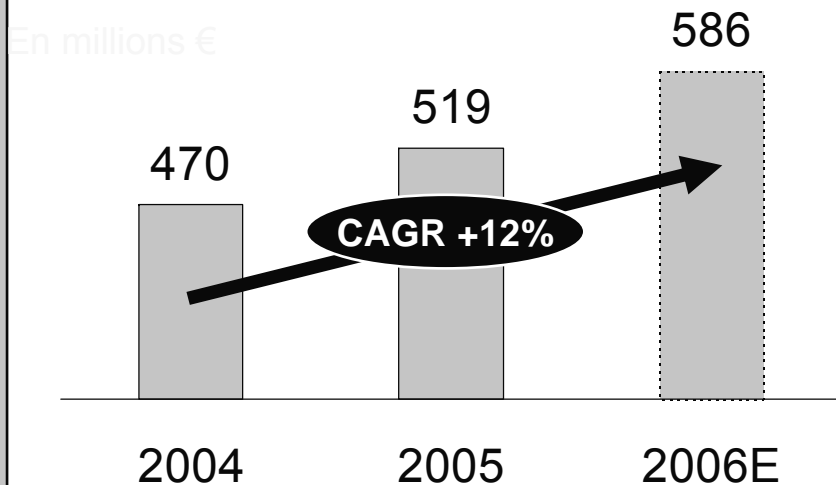
Améliorer
l'efficacité de
la distribution

Développer
de nouvelles
plates-formes
de distribution

Initiatives dans la distribution

Vente directe – un potentiel de croissance à exploiter

Vente directe – Dommages France, Japon, Espagne, Portugal



Poids du direct sur le segment auto particuliers

		Nbre de contrats (en milliers)	% des primes émises par pays
<i>Fin 2005</i>			
France		468	7%
Japon		460	100%
Espagne		357	16%
Portugal		78	11%

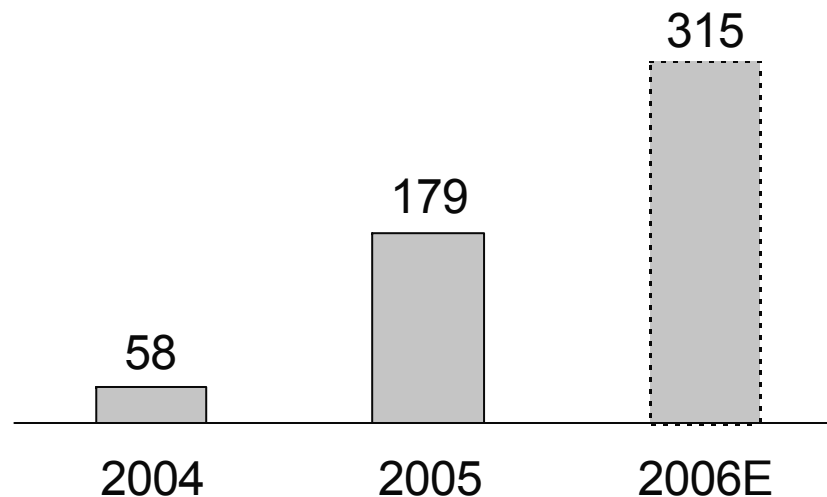
- La vente directe représente un segment dynamique et rentable au sein de notre activité Dommages
- A terme, la croissance de la vente directe devrait être soutenue par :
 - ▶ La vente de nouveaux produits, notamment dans la santé
 - ▶ Le démarrage de notre activité en Pologne

Initiatives dans la distribution

Déploiement du modèle de gestion privée

- Le succès d'AXA France a permis à AXA Belgique de restructurer son activité de gestion privée en 2005
- Au service des clients des agents et des courtiers d'AXA

AXA Gestion privée Belgique
Actifs sous gestion (m€)



- ▶ AXA Belgique table sur 2Mds€ d'actifs sous gestion d'ici à 2012
- ▶ Le lancement réussi des services de gestion privée en Belgique sera suivi par l'Allemagne et l'Espagne en 2007

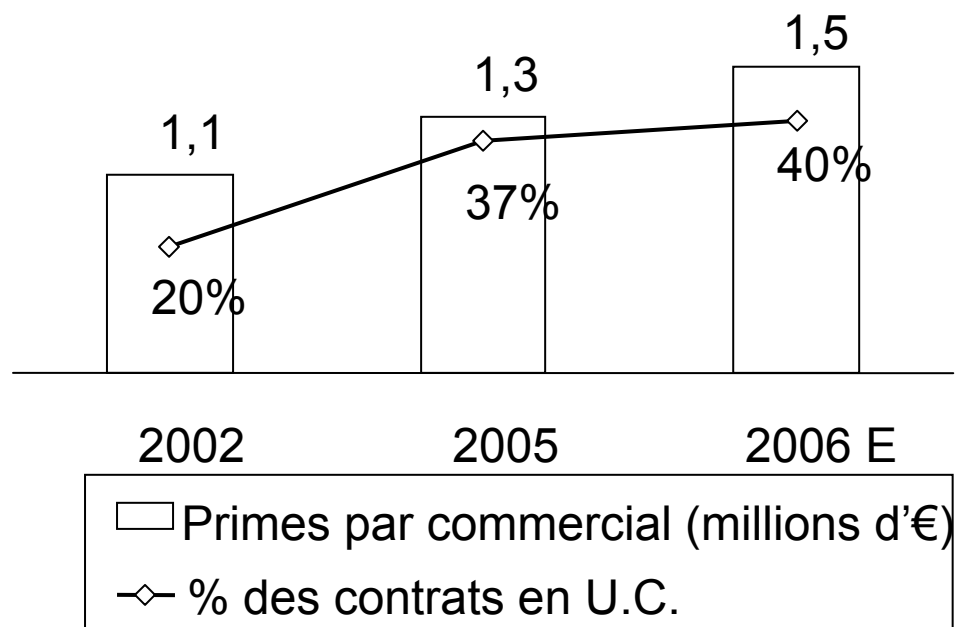
Initiatives dans la distribution

Amélioration de la productivité des réseaux « propriétaires »

- AXA France a amélioré de plus de 30% la productivité des commerciaux salariés depuis 2002 :

- ▶ Nouveaux produits
- ▶ Nouveaux processus de recrutement et de formation
- ▶ Nouveau dispositif de rémunération
- ▶ Déploiement d'outils de gestion de la relation client

AXA France – Commerciaux salariés
Primes émises par distributeur – Part des
contrats en unités de compte



Des initiatives comparables sont menées au sein du groupe en vue d'améliorer la productivité des réseaux propriétaires, par exemple :

- ▶ US : programme «Experienced Hire and Veteran Productivity Improvement»
- ▶ Japon : hausse de 30% de la productivité des conseillers AXA depuis 2004

A terme, le groupe consacrera d'importants efforts au déploiement des expériences réussies en matière de distribution

Réussite...

Opportunités de déploiement...

■ DEVELOPPEMENT DES CANAUX EXISTANTS

Fidélisation des agents	US (Mony)	Hong Kong
Recrutement d'agents généraux parmi les salariés	France	Allemagne, Italie
Augmentation du nombre d'agents spécialisés dans l'assurance vie	France	Espagne, Italie

■ AMELIORATION DE L'EFFICACITE DE LA DISTRIBUTION

Support des commerciaux aux distributeurs sur Accumulator	US	France, Allemagne, Japon, région méditerranéenne
Rôle d'Internet dans la croissance des agents généraux	Allemagne	France
Expansion des conseillers financiers indépendants	Australie, US	Japon

■ DEV. DE NOUVELLES PLATES-FORMES DE DISTRIBUTION

Processus de conseil et de vente d'ipac	Australie	RU, Hong Kong
Bancassurance dans l'assurance Dommages	France	Italie
Partenariats avec des entreprises	RU	Allemagne, Belgique

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

Innovation produits : le déploiement mondial des unités de compte avec garanties secondaires s'appuie sur le savoir faire d'AXA

- Les prestations garanties répondent aux besoins actuels en termes de retraite
 - ▶ Une stratégie d'investissement prudente ne permet pas de compenser l'inflation.
 - ▶ Des investissements à long terme en actions sont nécessaires, mais l'horizon d'investissement est un critère crucial.
 - ▶ Les produits d'AXA permettent aux futurs retraités d'investir sur le marché actions avec une protection de garantie en cas de baisse.

- Produits personnalisés et s'appuyant sur des plates-formes régionales
 - ▶ Connaissance locale du client
 - ▶ Gestion des risques par région

Twinstar, la déclinaison allemande d'Accumulator, est la parfaite illustration de nos synergies mondiales en termes de produits

- Les équipes locales ont adapté un produit de rentes en U.C. ayant connu un grand succès aux Etats-Unis
- Mariage du potentiel des marchés actions et de garanties attrayantes
 - ▶ Le revenu garanti par Twinstar est supérieur à celui des produits traditionnels
 - ▶ Le potentiel de rendement de Twinstar devrait dépasser la participation des assurés aux bénéfices des produits traditionnels
- Structure en unités de compte rentable
- Premiers résultats satisfaisants (APE de 21m€ dans les 6 mois qui ont suivi le lancement en avril 2006)

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

Ambition 2012 en France : notre stratégie pour surperformer un marché en croissance

Objectifs de croissance d'AXA France sur 2004-2012⁽¹⁾ :

C.A. Vie, Epargne, Retraite

Marché +7% par an
Ambition 2012 +10,5% par an

C.A. Dommages

Marché +3% par an
Ambition 2012 +5% par an



Ambition 2012 : 6 initiatives clés pour faire mieux que le marché en France

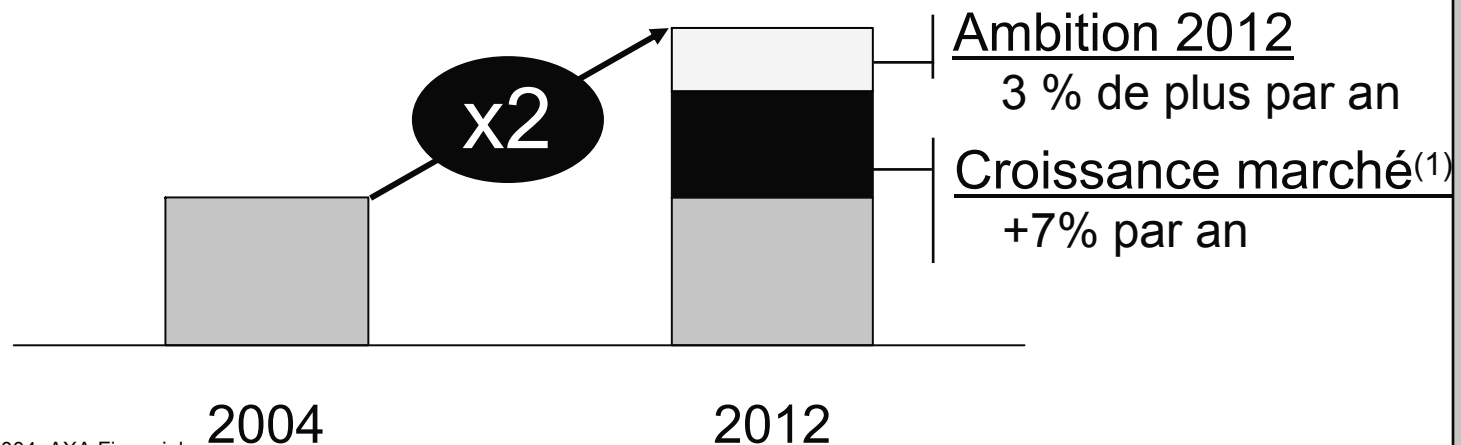
4 initiatives clés d'AXA France :	Croissance supplémentaire attendue	
	Vie, Epargne, Retraite	Dommages
■ Amélioration des capacités de distribution	+2.0 pts	+0.5 pt
■ Innovation produits agressive sur chaque segment	+1.0 pts	+0.5 pt
■ Saisir les opportunités sur le segment Dommages Entreprises	-	+1.0 pt
■ Développement des assurances vie collectives	+0.5 pt	-
TOTAL	+3.5 pts	+2.0 pts

+ 2 initiatives clés pour améliorer la compétitivité et les résultats :

- Optimiser la gestion des sinistres
- Améliorer la productivité

Ambition 2012 aux Etats-Unis : notre stratégie pour surperformer un marché en pleine expansion

Objectif de croissance du CA d'AXA Financial - 2004-2012



(1) Sources : Merrill Lynch 7/2004, AXA Financial

Pour faire mieux que le marché américain en vie / épargne nous allons :

- ▶ Renforcer notre réseau de conseillers = 2% supplémentaires
- ▶ Augmenter la distribution de nos produits par des réseaux tiers en assurance vie = 0,5% supplémentaire
- ▶ Augmenter la productivité de nos réseaux propriétaires = +0,5 % suppl.

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

AXA Way a donné naissance à une culture d'amélioration continue

2002

2005

AXA Way - Phase 1 – Amélioration des processus

- Au cours des 3 premières années de la phase 1 d'AXA Way, plus de 500 « Black Belt » ont été recrutés, 10 000 employés ont été formés, 1100 projets ont été menés à bien et 750 sont actuellement en cours au sein du groupe.
- AXA Way génère des bénéfices⁽¹⁾ de 161m€ en 2005 (+11m€ par rapport à l'objectif⁽²⁾)



- ▶ Capacité à améliorer simultanément la qualité et l'efficacité, afin de mobiliser l'ensemble des équipes dans le monde
- ▶ Développement d'une culture d'amélioration continue

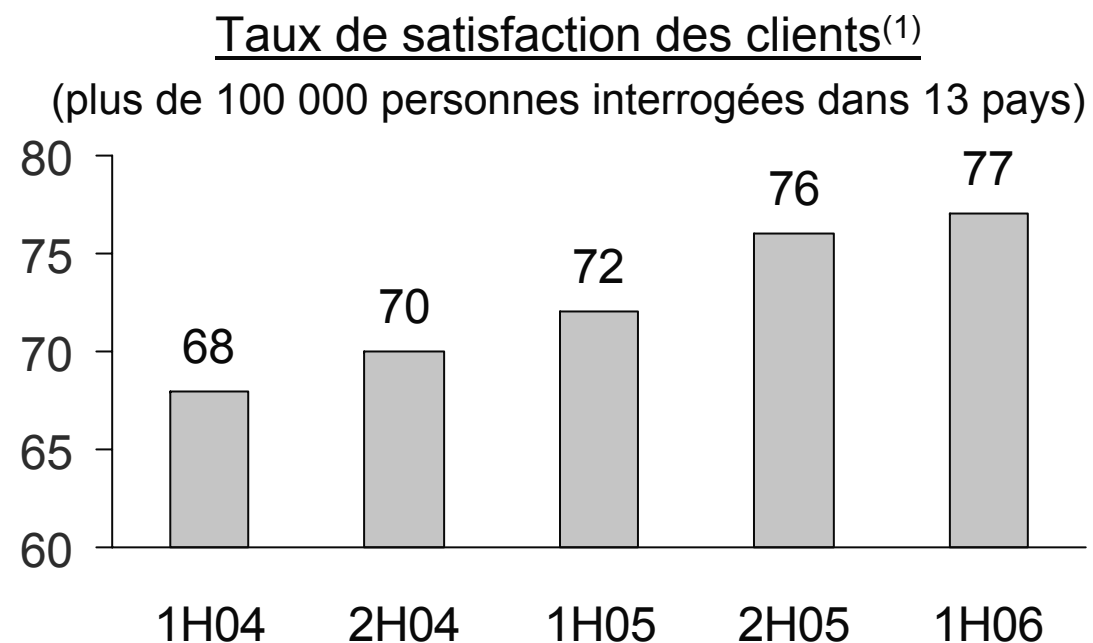


(1) Résultat net du projet AXA Way : bénéfices atteints au cours des 12 mois suivant le lancement (moins charges). Les bénéfices incluent les bénéfices techniques, les gains de productivité, la réduction des frais généraux et les revenus supplémentaires, avant impôts. Mesure interne non auditée.

(2) Voir présentation du 27 octobre 2005 intitulée « Benefits of Being Global », diapo. 52

Ces premières initiatives ont joué un rôle clé dans l'amélioration de la satisfaction des clients

Les enquêtes réalisées auprès d'AXA France et d'AXA Equitable montrent que les clients satisfaits affichent un taux de ventes croisées 2 à 4 fois supérieur et un taux d'annulation 2 à 3 fois inférieur que les clients mécontents



(1) Le taux de satisfaction correspond au % de clients extrêmement et très satisfaits, moins le % de clients très et relativement mécontents.



La qualité de service a un effet direct sur les ventes et les résultats

Cette culture de l'amélioration sera désormais appliquée...

2006



2012

AXA Way - Phase 2 – Stratégie de différenciation

- 2 programmes pilotes ont confirmé que la qualité de service est un facteur qui permet de se démarquer de la concurrence :

- ▶ **'72H Chrono'** pour AXA France Entreprises : hausse de 13,5% des affaires nouvelles en 2005 sur les produits offrant cette garantie de service.
- ▶ **'Traitement immédiat'** pour AXA Kranken (Allemagne) : hausse de 75% du nombre des demandes depuis le lancement de cette garantie de service (juillet 2005), 99% des demandes étant traitées sous 24 heures.

...à la qualité de service, facteur clé pour se démarquer de la concurrence.

- A l'heure actuelle, chaque entité AXA définit elle-même sa stratégie de différenciation en termes de qualité de service :
- Gestion des réclamations
 - ▶ Chaque entité AXA établit actuellement la liste des 5 réclamations les plus fréquentes et devra mettre en œuvre un plan d'action pour améliorer ses performances dans ces 5 domaines dès 2007.
- Garanties de service
 - ▶ Fin 2007, chaque entité AXA devra offrir à ses clients ou distributeurs au moins une garantie de service.

▶ Ces initiatives locales nous permettent d'identifier et d'évaluer les processus clés en matière de satisfaction des clients et des distributeurs.

Nos objectifs sont ambitieux

- Depuis 2004, la satisfaction client à progressé de 9 points
- La qualité de service proposée par AXA aujourd'hui est dans la moyenne du secteur
- Nous nous sommes engagés à améliorer sensiblement la qualité de tous nos processus clés (souscription, sinistres, conseil...)

▶ 54% de nos clients⁽¹⁾ recommandent⁽²⁾ AXA.

Ce chiffre augmentera progressivement au fur et à mesure de notre capacité à nous démarquer des concurrents.

(1) Les clients ayant été récemment en contact avec AXA

(2) Les clients qui assurent la promotion de la marque Axa sont ceux qui la recommandent

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

- ▶ Gestion des sinistres
- ▶ Offshoring
- ▶ IT

6 : Optimisation financière

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

Exemple : diminuer les pertes sur sinistres

Pertes sur sinistres : surpaiement des sinistres, en raison de systèmes inadaptés, d'une formation inadéquate, d'un manque de proactivité... Le taux de perte correspond au % de surpaiement.

- En 2006 : déploiement d'un outil unique de mesure des pertes sur sinistres au niveau groupe
- 50% des sinistres inférieurs à 150K€ examinés en 2006, objectif de 80% en 2008
- Le taux de perte actuel est de 6%. Notre objectif est d'atteindre 4% en 2008

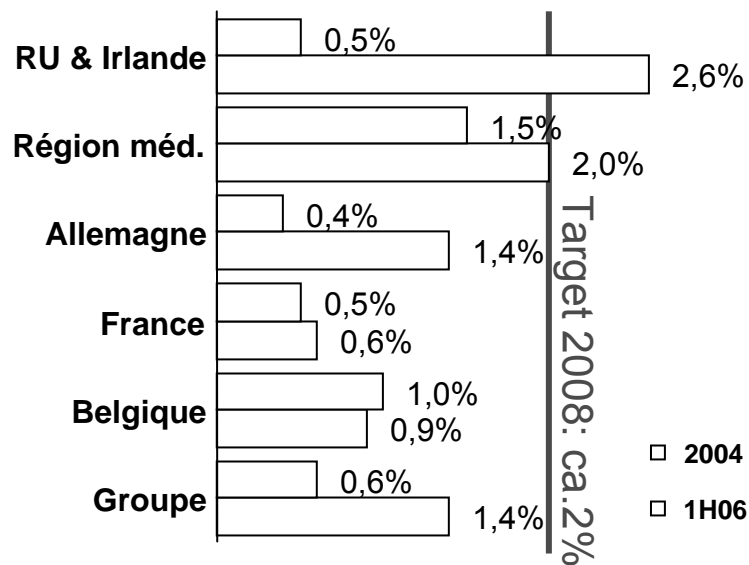


50m€ économisés sur les pertes sur sinistres au 1^{er} semestre 2006, en avance sur le plan initial. Tous les objectifs ont été revus à la hausse.

Exemple : la lutte contre la fraude

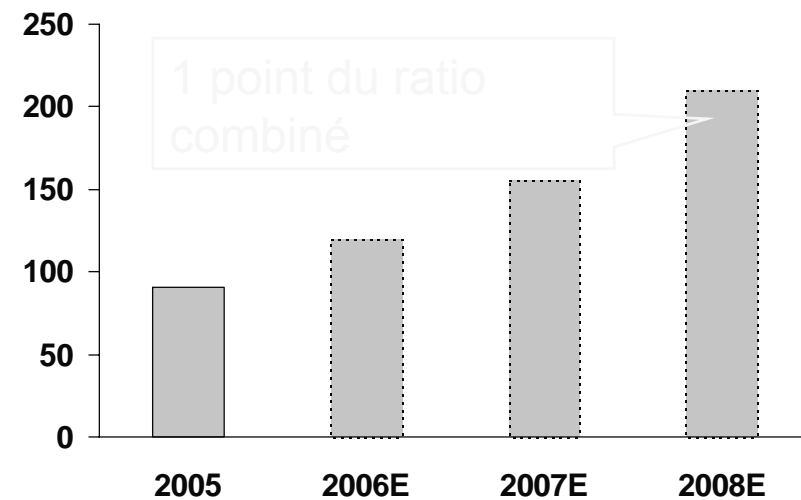
Fraude : les déclarations de sinistres frauduleuses représentent au moins 5% du coût des sinistres sur les marchés développés. En 2004, les économies réalisées via la lutte contre les fraudes s'élevaient à 0,6% du coût des sinistres.

Taux de fraudes détectées



Objectifs d'économies sur les fraudes

(en millions €)



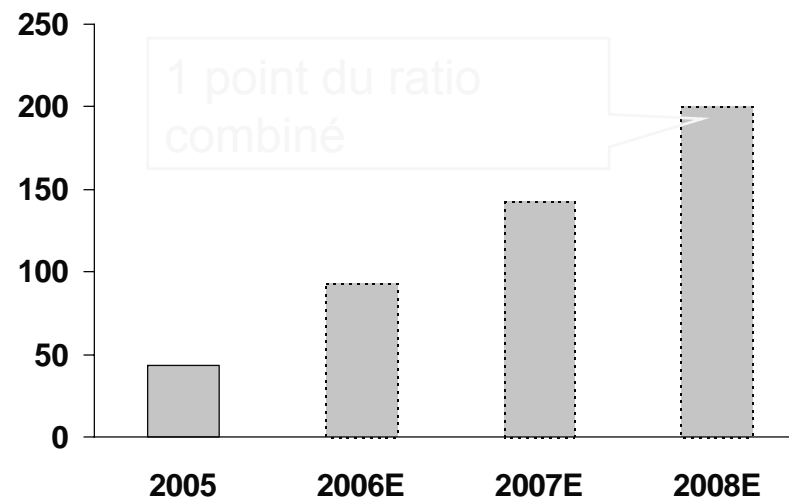
68m€ d'économies sur les fraudes au S1 2006, ce qui est supérieur de 8m€ à l'objectif initial.

Exemple : les achats

Achats : tirer profit de notre savoir-faire afin de réduire nos coûts et d'améliorer le service au client

- Notre présence internationale nous permet de conclure des contrats au niveau mondial (Belron, Nobilas...)
- Les économies réalisées en 2005 ont dépassé nos prévisions (43m€ contre 25m€)
- 27m€ d'économies sur les achats au 1^{er} semestre 2006 (2m€ de plus que l'objectif initial)

Objectif d'économies sur les achats (en millions €)

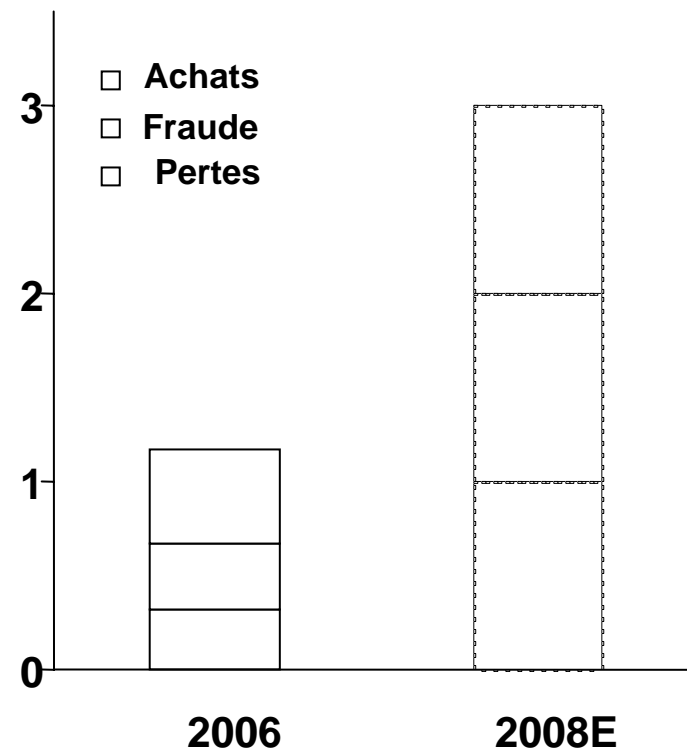


Objectif d'économies sur les achats révisé en hausse de 180 à 200m€ pour 2008⁽¹⁾

Conclusion : L'amélioration de la gestion des sinistres participe à nos objectifs de croissance du C.A.

- Une meilleure gestion des sinistres devrait permettre d'économiser l'équivalent de 3 points de ratio combiné d'ici à 2008
- Ces 3 points nous apporteront davantage de flexibilité pour atteindre nos objectifs de croissance du CA, tout en maintenant le ratio combiné au sein de notre fourchette cible (96%-101%)

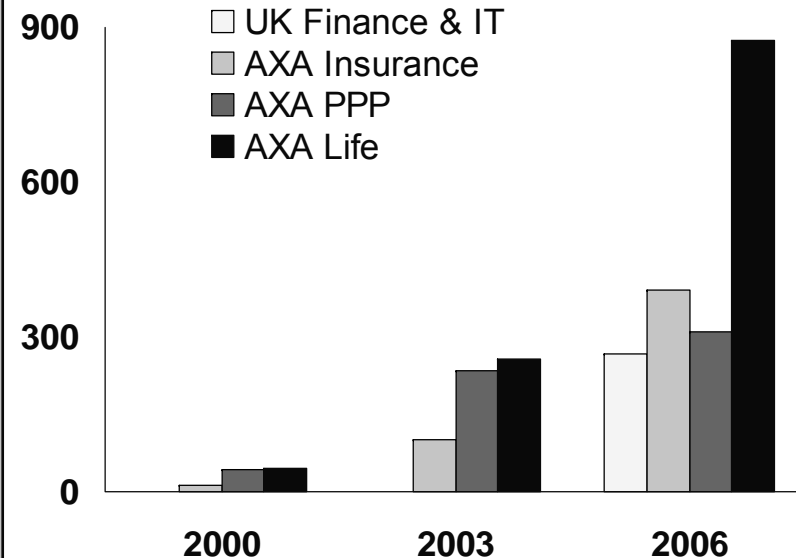
Impact de la gestion des sinistres sur le ratio combiné du groupe



Avantages de l'offshoring : l'exemple du Royaume-Uni

- AXA UK a lancé sa stratégie d'offshoring en 1997
- L'offshoring représente 16% de l'ETP total
- Les fonctions délocalisées incluent la gestion des polices (35%), les affaires nouvelles (20%), les sinistres (27%) et la finance (18%)

AXA UK – ETP délocalisés



- ▶ Réduction des coûts : en moyenne 18 500€ par poste délocalisé
- ▶ Amélioration de la qualité : Le travail de nos collaborateurs indiens a permis de faire progresser le taux de conversion vers des réparateurs agréés de 78% à 88%.

Environ 5.000 ETP devraient travailler dans divers centres AXA à l'horizon 2010

Offshoring - objectifs

<i>En équivalents temps plein</i>	2005	2006	2010E
Royaume-Uni	1,500	1,800	2,500
France	95	180	1000
Australie / N-Z	230	230	320
Canada	0	30	250
Autres	225	260	930
TOTAL	2,050	2,500	5,000

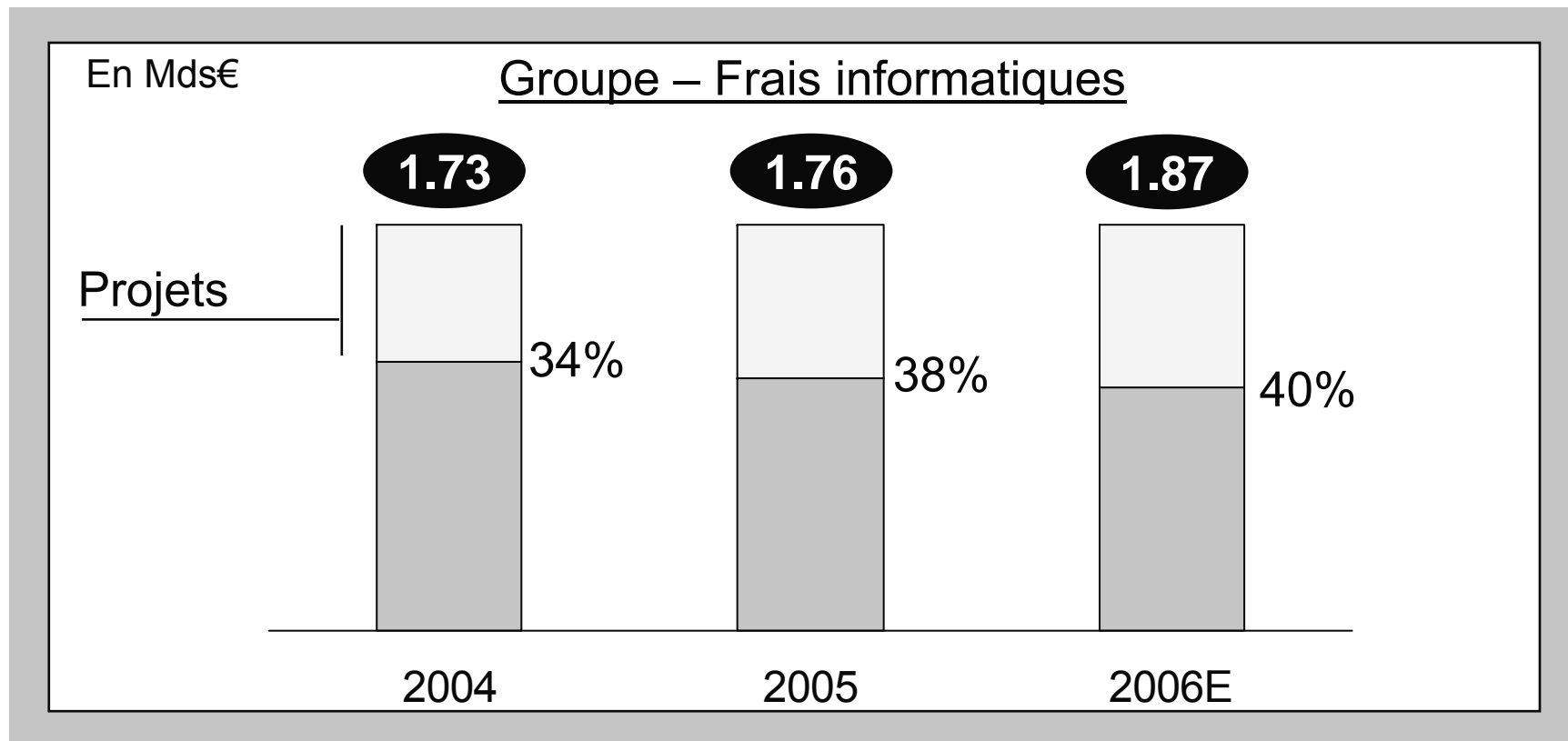
Economies liées à l'offshoring ⁽¹⁾	34m€	50m€	100m€
---	------	------	-------

AXA BS
Bangalore

AXA BS
Pune

Avanssur
Maroc

Investissements informatiques : performances 2004-2006



▶ Notre structure informatique est le fruit de 20 années de fusions et d'acquisitions

En dépit des progrès majeurs réalisés au cours des dernières années, la productivité et la qualité de nos systèmes IT peut encore être sensiblement améliorée

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

► Gestion des fonds propres

7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

Impact des objectifs 2012 sur les besoins en de fonds propres

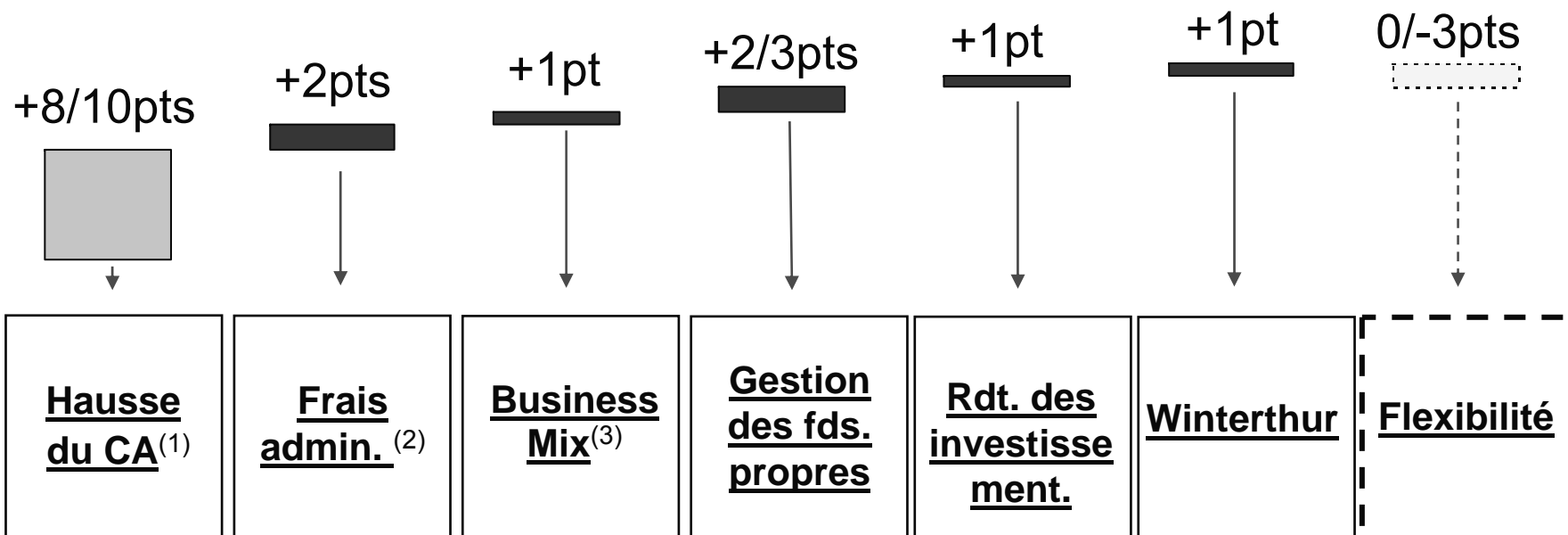
Obj. de croissance à LT pour les indicateurs d'activité	
APE du pôle Vie, Epargne et Retraite	+ 5 / + 10%
CA du pôle Dommages	+ 3 / + 5%
CA de la gestion d'actifs	> + 10%

- Nous avons déterminé nos besoins en fonds propres dans le cadre du programme Ambition 2012 sur la base de nos objectifs de croissance à long terme
- Nous nous engageons à maintenir notre solidité financière au niveau actuel

Les objectifs de croissance de notre programme Ambition 2012 supposent une progression **des besoins en fonds propres de 7% environ par an** entre 2004 et 2012, ce qui témoigne du poids croissant des métiers moins gourmands en capital, tels que les produits en unités de compte dans l'assurance vie et la prévoyance, ainsi que la gestion d'actifs.

Objectif d'une croissance de 15% minimum du BNPA en opérationnel

BNPA opérationnel – Principaux moteurs de croissance en 2004-2012



(1) Ratio combiné en ligne avec celui du S1 2006 jusqu'en 2012

(2) Hausse de 4% par an environ des frais administratifs

(3) Vie, Epargne, Retraite (part des UC dans les réserves de 30% à 40% environ), Gestion d'actifs (interne / tiers)

- ▶ La croissance du CA dépendra des tendances enregistrées sur chaque marché. La croissance des résultats sera affectée par les performances des marchés actions et obligataires.
- ▶ Au vu des performances 2005, le taux moyen de croissance annuelle nécessaire pour atteindre les objectifs 2012 s'élève à 13.5% (contre 15% initialement prévus)

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière


7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

L'intégration de Winterthur est en bonne voie...

- Résultats 1^{er} semestre 2006 de Winterthur en ligne avec les attentes:
 - ▶ Hausse de 9% des primes émises dans l'assurance vie et la prévoyance, +2% dans l'assurance Dommages
 - ▶ Progression de 31% du résultat net
- La préparation de l'intégration continue, pilotée par une équipe centrale et des comités locaux.
- Les autorités anti-trust ont donné leur feu vert et les autres autorisations réglementaires sont en cours d'obtention.
- La structure des nouvelles entités AXA+Winterthur a été définie et les équipes de direction ont déjà été nommées.

- 
- ▶ Toutes les entités post-fusion auront défini un plan stratégique à 3 ans avant la fin de l'année, sur la base des objectifs d'Ambition 2012.
 - ▶ La finalisation de l'acquisition à fin 2006 est confirmée, avec une publication des résultats prévue le 10 avril 2007

...ce qui nous conforte dans nos prévisions de synergies

- Les premières synergies ont déjà été annoncées en Suisse.
- L'intégration de Winterthur sera facilitée par notre plateforme globale.
- Nous ne tenons toujours pas compte des synergies de chiffre d'affaires.

▶ Après une première analyse, nous avons revu en hausse de 20% notre objectif de réductions des coûts en Suisse (40% des synergies totales au départ), ce qui nous conforte dans notre capacité à atteindre notre objectif avant impôts de 280m€ par an.

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

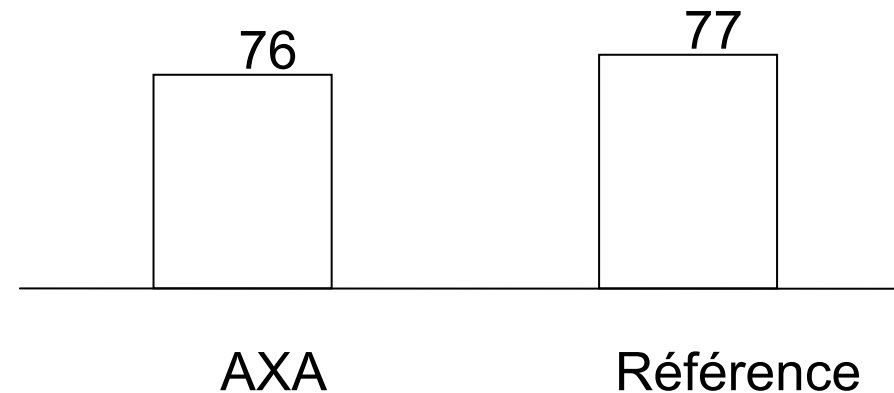
7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusions

La motivation de l'ensemble des 110.000 collaborateurs d'AXA est au centre de nos préoccupations

Motivation des collaborateurs AXA par rapport à l'indice de référence des grandes entreprises⁽¹⁾



(1) L'indice de référence est composé de 27 multinationales dans divers secteurs.

- ▶ D'ici à mi 2007, chaque collaborateur se verra attribuer un «Passport 2012», qui définira sa contribution au programme Ambition 2012 et les moyens mis en œuvre par AXA pour l'aider à atteindre ses objectifs.
- ▶ L'objectif : atteindre 80% des collaborateurs « motivés » et « très motivés » d'ici à 2008 et 85-90% d'ici à 2012.

Collèges professionnels AXA : les compétences des équipes AXA joueront un rôle clé dans la réalisation des objectifs du programme Ambition 2012

- Principes des Collèges
 - ▶ Programme conçu et enseigné par des experts AXA, en partenariat avec des universitaires de renommée internationale (Princeton, Columbia, IMD, Insead, LBS...)
 - ▶ Programme combinant théorie et cas pratiques (AXA)
- L'objectif : maîtriser et actualiser régulièrement les techniques, promouvoir l'échange d'idées et accélérer le partage des meilleures pratiques.

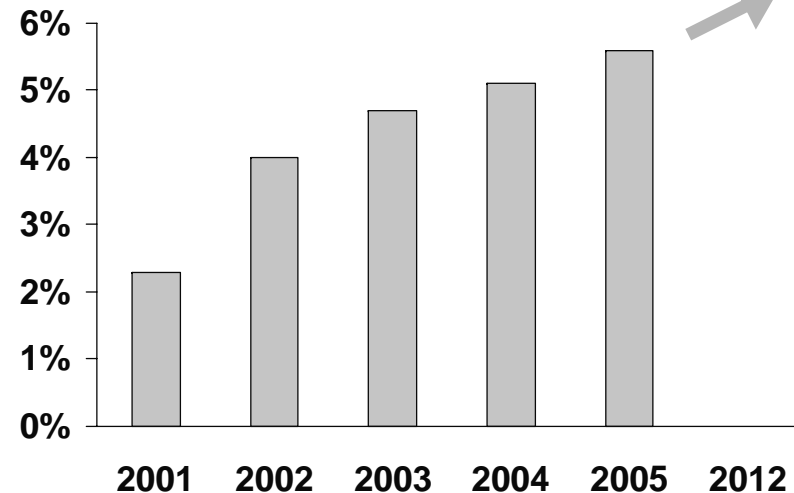
Déploiement :

- ▶ Obj. à long terme : 5 000 collaborateurs (5% environ de l'effectif total)
- ▶ Lancement en 2006 : gestion du risque, comptabilité et contrôle financier, achats
- ▶ 2007 / 2008 : finance, IT, affaires juridiques, marketing, ressources humaines

La rémunération incitative des collaborateurs est alignée sur les objectifs du programme Ambition 2012

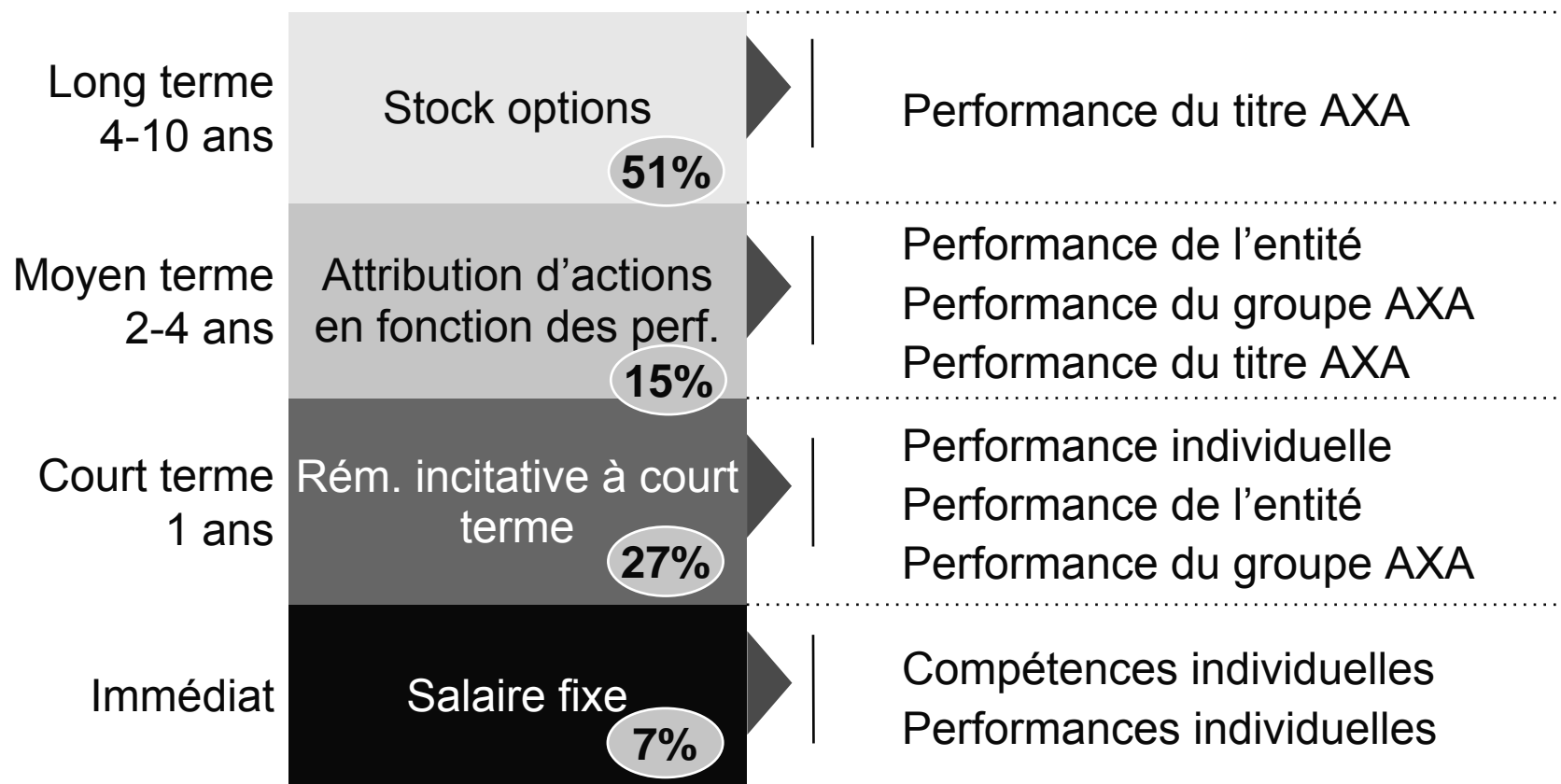
- Pour l'ensemble des collaborateurs AXA, la part variable de la rémunération s'élève à 18%⁽¹⁾
- 5.6% du capital d'AXA est détenu par plus de 50 000 collaborateurs
- 11 000 collaborateurs bénéficient de stock options et/ou d'actions gratuites dont l'attribution est liée aux performances

Actionnariat salarial d'AXA



La rémunération des dirigeants est alignée sur les objectifs du programme Ambition 2012

- CA et Ration combiné en dommage, cash flow et VAN en Vie (Epargne/Retraite, frais administratifs, charges, résultat opérationnel, résultat courant et cours du titre AXA).



%

Répartition de la rémunération des membres du directoire

Table des matières

Introduction

1 : Gestion de la distribution

2 : Innovation produits

3 : Croissance du chiffre d'affaires d'AXA France et d'AXA Financial

4 : Qualité de service

5 : Efficacité opérationnelle

6 : Optimisation financière

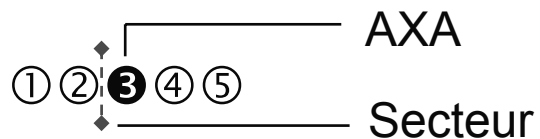
7 : Intégration de Winterthur

8 : Ressources humaines

Conclusion

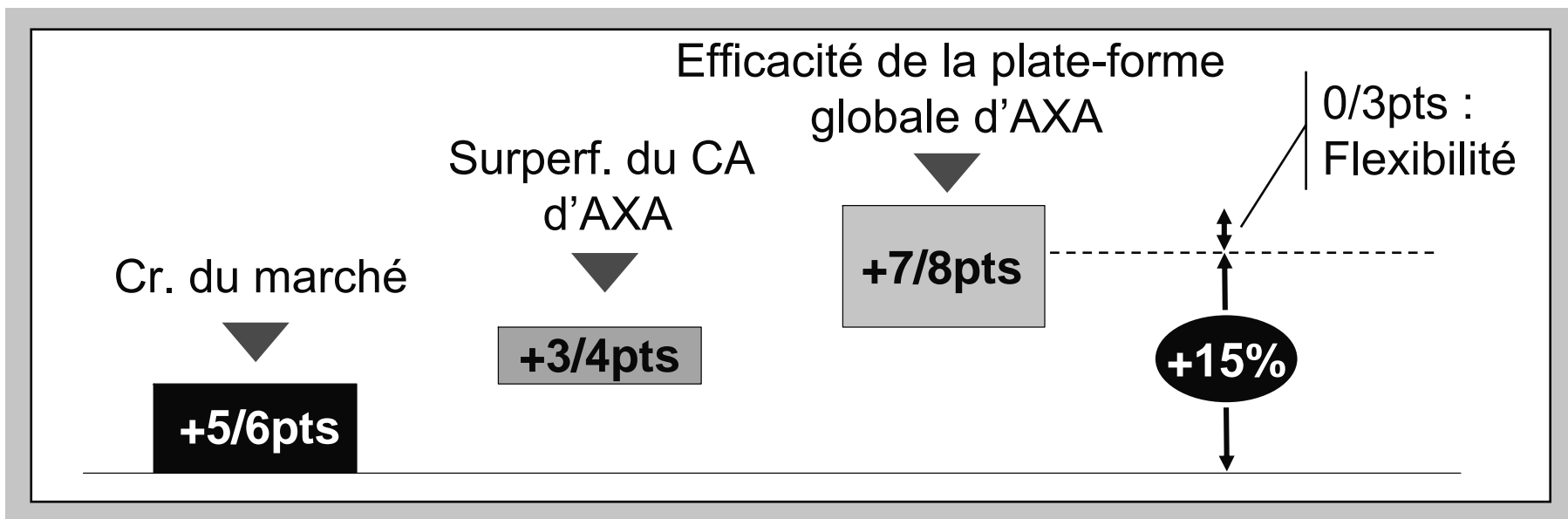
Bilan du programme Ambition 2012 : des progrès dans tous les domaines et un fort potentiel d'amélioration

Innovation produits	① ② ③ ④ ⑤
Gestion de la distribution	① ② ③ ④ ⑤
Qualité de service	① ② ③ ④ ⑤
Excellence technique	① ② ③ ④ ⑤
Productivité	① ② ③ ④ ⑤
Exploitation des ressources du groupe et régionales	① ② ③ ④ ⑤
Ressources humaines	① ② ③ ④ ⑤



Nous sommes confiants dans l'avenir

- Au vu de nos résultats, un taux de croissance moyen annuel de 15% pour le BNPA opérationnel entre 2004 et 2012 est à notre portée.



- Bien que nous ayons progressé dans notre stratégie de différenciation, nous ne sous-estimons pas les efforts qui nous restent à fournir pour devenir « la société préférée » de notre secteur.



**PROTECTION
FINANCIÈRE**

Vivre Confiant
