



*Effet*  
*protection*

 **Rapport intégré 2022**



*Interview croisée  
d'Antoine  
Gosset-Grainville  
et Thomas Buberl*

( *p. 4* )



*Quatre métiers  
au service  
de la protection*

( *p. 10* )

**- Dommages**

Protéger les biens matériels et immatériels  
de nos clients entreprises et particuliers

( *p. 10* )

**- Santé**

Améliorer les parcours de soins  
et la santé du plus grand nombre

( *p. 18* )

**- Vie, épargne, retraite**

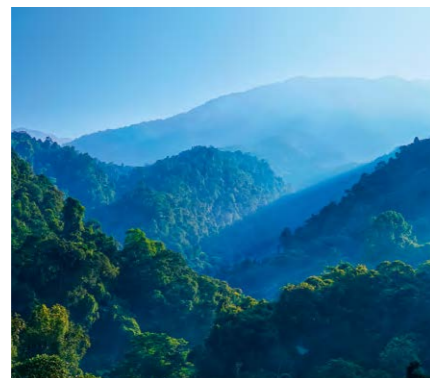
Protéger et faire fructifier le patrimoine  
de nos clients

( *p. 26* )

**- Gestion d'actifs**

Orienter les flux financiers vers  
des projets durables et utiles

( *p. 34* )



*Notre  
impact  
2022*

( *p. 42* )

# *Effet*

Chez AXA, « protéger » est la mission qui anime nos 145 000 collaborateurs et agents à travers le monde. Au sein des métiers du Groupe (dommages ; santé ; vie, épargne, retraite ; gestion d'actifs), ils mettent en œuvre chaque jour des solutions pour accompagner nos clients face aux risques, améliorer leurs parcours de soins, protéger leur patrimoine et répondre à leurs besoins.

Ce sont ces solutions et leur « Effet protection » que nous avons voulu raconter dans ce rapport intégré, en revenant sur l'essence de notre métier et sur les expertises uniques développées par AXA. En protégeant particuliers et entreprises au quotidien, nous accompagnons la société afin qu'elle traverse les grandes transitions – écologique, sociétale et économique – de notre époque.

# *protection*



Découvrez le dispositif  
du Rapport intégré 2022

# AXA est très bien positionné



*Antoine Gosset-Grainville,*  
président du Conseil  
d'administration  
d'AXA  
(à gauche)

*Thomas Buberl,*  
directeur général  
d'AXA  
(à droite)

*Comment décririez-vous cette année 2022 et l'environnement dans lequel AXA a évolué ?*

**Antoine Gosset-Grainville** — L'année 2022 constitue un tournant. L'invasion de l'Ukraine a fortement perturbé les relations géopolitiques et a provoqué une crise énergétique d'envergure. Ces chocs ont impacté les économies et sont à l'origine du retour d'une inflation soutenue. Et 2022 a également été une année marquée par un nombre exceptionnellement élevé de catastrophes naturelles de forte intensité.

*“AXA a su trouver le bon équilibre entre croissance dans ses métiers et marchés clés, et rentabilité des activités.”*

*Thomas Buberl*

**Thomas Buberl** — Opérer dans un tel environnement est un défi. Mais AXA a su s'adapter grâce à sa solidité, au fort engagement de ses collaborateurs et à ses capacités d'innovation. Notre très bonne performance dans ce contexte ne doit rien au hasard : elle est le fruit des transformations stratégiques engagées il y a plusieurs années. AXA a su trouver le bon équilibre entre croissance dans ses principaux métiers et marchés, et rentabilité des activités pour renforcer sa solidité. En 2022, notre chiffre d'affaires a ainsi dépassé les 100 milliards d'euros et notre

résultat opérationnel par action, un des indicateurs clés de notre plan stratégique, était en très forte hausse de 12 %. Enfin, notre ratio de solvabilité s'élevait à 215 %, bien au-delà de notre objectif de 190 %. Le Groupe est très solide et prêt à poursuivre son développement.

*Quels ont été vos atouts pour atteindre ces résultats ?*

**Thomas Buberl** — AXA dispose aujourd'hui de positions fortes sur ses métiers et géographies clés. La croissance en 2022 a été portée par nos lignes de métiers techniques. L'assurance dommages d'abord, qui représente la moitié de notre activité, et où les besoins ne vont cesser d'augmenter avec la multiplication des risques nouveaux. En quelques années, AXA est devenu le premier assureur mondial des entreprises en dommages. Le Groupe affiche également d'excellents résultats en santé et prévoyance, avec un prisme fort en assurance collective. Enfin, AXA figure parmi les leaders de la gestion d'actifs. L'autre grande force du Groupe est sa dimension internationale et la puissance de son réseau de distribution, large et diversifié, qui nous permet d'être leaders notamment en Europe et au Japon.

**Antoine Gosset-Grainville** — La performance globale d'AXA en 2022 a été remarquable. Elle a permis au Groupe de poursuivre une politique d'investissement active pour mettre en œuvre ses priorités stratégiques. Et dans le même temps, le Conseil d'administration va proposer aux actionnaires un dividende de 1,70 euro par action, en hausse de 10 % par rapport à 2021, accompagné d'un programme de rachat d'actions de 1,1 milliard d'euros.

*pour générer de la valeur sur le long terme*



Enfin, préparer l'avenir, c'est s'engager sans relâche dans la lutte contre le changement climatique avec des objectifs clairs. Ils sont définis par l'Indice AXA pour le Progrès, et intègrent notamment la réduction de l'empreinte carbone de nos opérations de 20 % en 2025 et 26 milliards d'euros d'investissements verts fin 2023.

**Antoine Gosset-Grainville** — L'investissement est au cœur de notre modèle. Il permet d'améliorer le service à nos clients, notamment au travers de la digitalisation de nos offres. Et nous accordons une attention particulière à l'investissement humain, qui est la clé de notre compétitivité et de l'amélioration de nos performances.

*“Préparer l'avenir, c'est s'engager sans relâche dans la lutte contre le changement climatique avec des objectifs clairs.”*

*Thomas Buberl*

*Votre plan stratégique Driving Progress 2023 s'achèvera à la fin de l'année. Quel chemin vous reste-t-il à parcourir ?*

**Thomas Buberl** — Nous sommes très confiants dans notre capacité à atteindre nos objectifs. Si l'environnement opérationnel se maintient, nous espérons même en dépasser certains, notamment la croissance moyenne du résultat par action et le montant de trésorerie. Notre vision stratégique est parfaitement adaptée à l'environnement actuel et nos activités sont très bien positionnées pour en saisir toutes les opportunités.

*Quels ont été les grands investissements d'AXA en 2022 ?*

**Thomas Buberl** — Nous avons investi dans quatre grands domaines. D'abord, l'innovation et la technologie. Nous avons consacré 1,2 milliard d'euros à notre digitalisation et lancé la Digital Commercial Platform afin de mieux accompagner nos clients professionnels et de leur proposer de nouveaux services. Nous nous sommes aussi renforcés sur notre cœur de métier, notamment avec une acquisition en Espagne. Nous continuons par ailleurs à miser sur nos talents avec le recrutement de 16 000 collaborateurs et un budget de formation en hausse de 10 % en 2022.

*Quelles sont vos grandes pistes de réflexion pour le prochain plan stratégique d'AXA ?*

**Antoine Gosset-Grainville** — Le Conseil d'administration a engagé depuis la fin de l'année 2022, en étroite coordination avec Thomas et son équipe, une réflexion active sur nos priorités stratégiques. Nous devons inscrire nos réflexions dans le temps long et définir une stratégie qui porte une vision claire de l'avenir de l'entreprise mais aussi de sa place dans la société. C'est d'ailleurs tout le sens de la raison d'être du Groupe.

**Thomas Buberl** — Nous ne sommes en effet qu'au début de la réflexion, mais savons déjà qu'AXA pourra compter sur trois forces. Sa solidité financière d'abord, qui est une priorité absolue car c'est la condition pour progresser sur tous les fronts. La deuxième, c'est le potentiel de nos activités. Je pense notamment à l'assurance dommages, où sur certains risques la demande dépasse l'offre, aux produits dédiés aux salariés des entreprises sur des besoins essentiels comme la santé, où nous sommes un leader, et à la gestion d'actifs, qui fait de nous un financeur clé de la transition énergétique notamment. Notre troisième force, c'est bien sûr notre dimension internationale, couplée à notre organisation opérationnelle, qui nous permet à la fois d'adresser des marchés clés et de répondre aux besoins de nos clients partout dans le monde.



*Quels seront les défis que devra relever le Groupe à l'avenir ?*

**Thomas Buberl** — Ces dernières années nous ont montré à quel point il était difficile de prédire l'avenir, mais nous savons que nous serons en première ligne pour répondre à deux enjeux majeurs. L'urgence climatique d'abord, qui ne va cesser de se renforcer et de transformer tous nos métiers. Nous agissons en tant qu'investisseur et assureur, mais aussi en tant qu'entreprise exemplaire. AXA est pleinement engagé dans ce combat et va continuer à renforcer ses actions dans ce domaine. Le second enjeu, ce sont les besoins en santé, qui vont croître de manière exponentielle sous l'effet du vieillissement de la population et de l'augmentation du niveau de vie. Enfin, nous pensons que les entreprises seront dans le futur des vecteurs essentiels de diffusion du progrès pour leurs collaborateurs, et donc pour la société. Chez AXA, par exemple, afin d'améliorer la santé de nos équipes, nous avons offert à plus de 20 000 collaborateurs de plus de 40 ans un bilan médical complet dans le cadre de notre programme santé lancé en 2020.

**Antoine Gosset-Grainville** — Je partage pleinement la vision de Thomas et j'ajouterais que la société attend des entreprises qu'elles contribuent encore plus aux grands défis économiques et sociaux de notre temps. Les entreprises dont le modèle économique saura le mieux répondre à ces enjeux sont celles qui sortiront gagnantes. AXA aborde ces défis en position de force tant au regard de son métier d'assureur qui protège les personnes et mutualise les risques que par son activité en phase avec les grandes transitions de notre époque, et enfin par sa vision résolument tournée vers l'objectif d'un développement économique pour tous.

*“L'investissement humain est la clé de notre compétitivité et de l'amélioration de nos performances.”*

*Antoine Gosset-Grainville*

# Carte d'identité d'AXA

## Notre ADN ▼

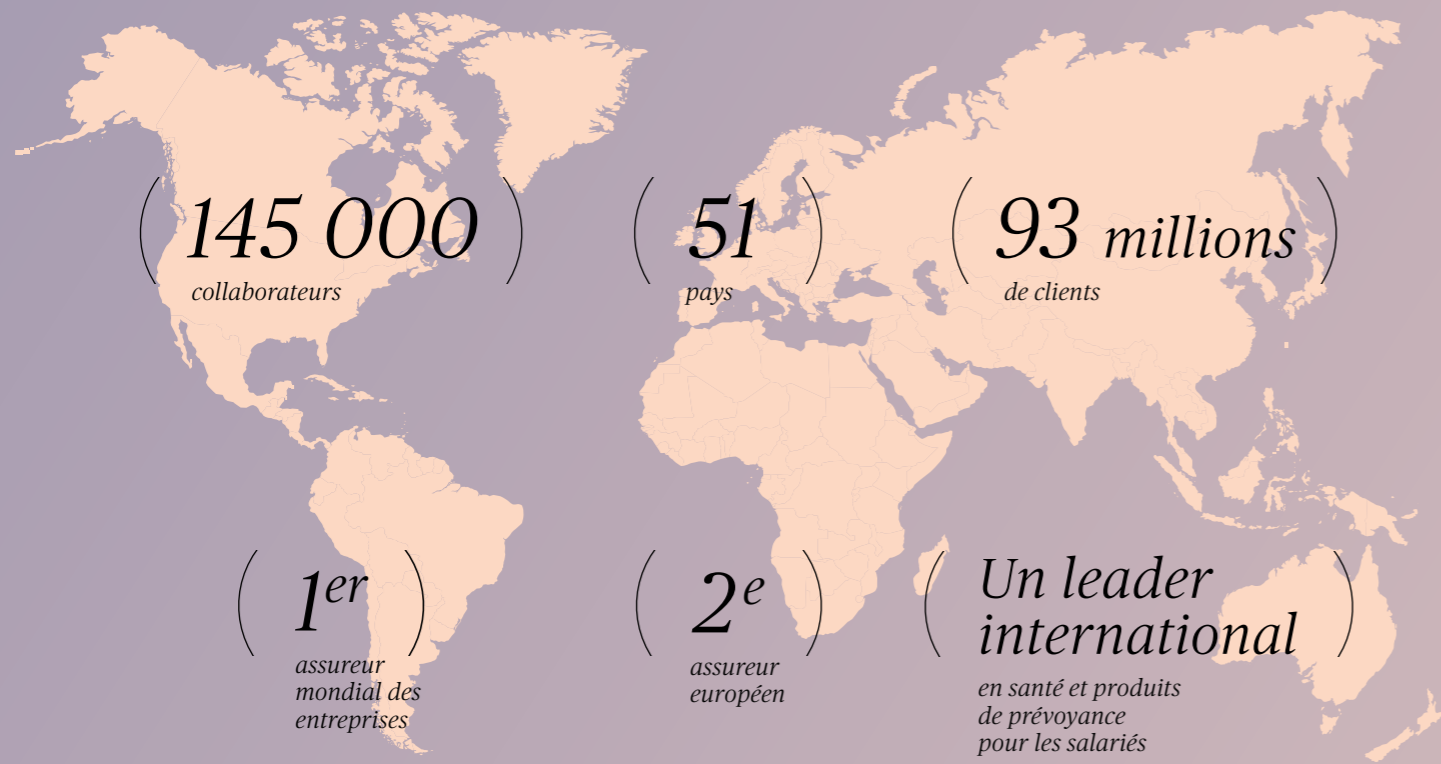
### Qui sommes-nous ?

En tant que l'un des leaders mondiaux de l'assurance et de la gestion d'actifs, la protection a toujours été au cœur des activités d'AXA. À travers ses quatre métiers – l'assurance dommages, la santé, les produits d'assurance vie, d'épargne et de retraite, et la gestion d'actifs – le Groupe aide les individus,

les entreprises et les sociétés à se développer. Depuis ses débuts, AXA s'est engagé pour le bien collectif. Que ce soit au travers d'actions solidaires avec AXA Atout Cœur, du soutien à la science avec le Fonds AXA pour la Recherche, ou en matière de lutte contre le changement

climatique, le Groupe s'est toujours engagé pour mieux comprendre les risques et les prévenir. Créée il y a 38 ans, la marque AXA positionne le Groupe comme un véritable partenaire du quotidien et encourage chacun à progresser dans la vie en toute confiance.

## AXA dans le monde ▼



### Notre raison d'être

Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte

### Notre plan stratégique

## Driving Progress 2023

Développer la santé et la prévoyance

Simplifier l'expérience client et poursuivre les efforts d'efficacité

Renforcer la performance de souscription

Maintenir notre leadership sur les enjeux climatiques

Accroître les flux de trésorerie dans l'ensemble du Groupe

## Nos performances 2022 ▼

### Chiffre d'affaires

102,3 Md€

↗ (+2 % vs 2021<sup>1</sup>)

### Résultat opérationnel

7,3 Md€

↗ (+4 % vs 2021<sup>2</sup>)

### Résultat opérationnel par action

3,08 €

↗ (+12 % vs 2021)

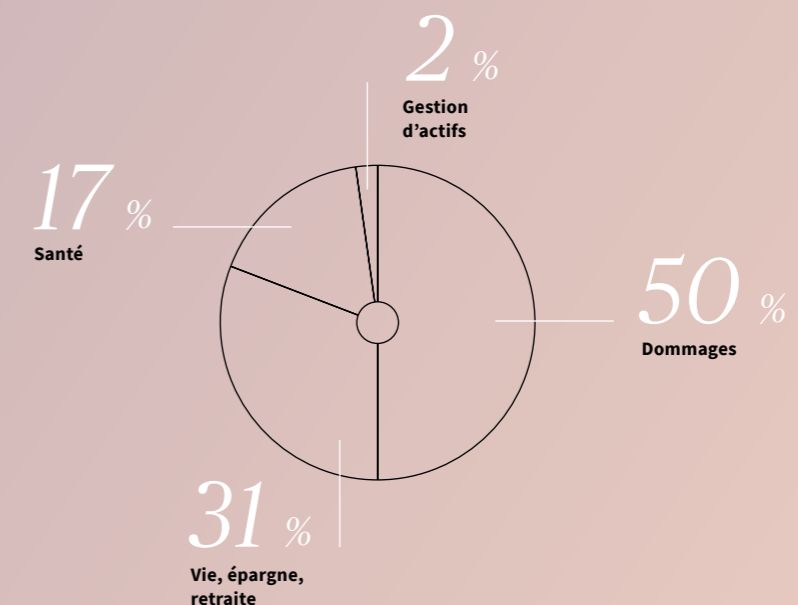
### Ratio de solvabilité II

215 %

(-1 pt vs 2021)

1. À taux de change, méthodologie et périmètre constants.  
2. À change constant.

## Répartition du chiffre d'affaires par métier ▼



Dans un monde où les risques sont de plus en plus complexes et interconnectés, l'assurance des biens est plus que jamais au cœur des préoccupations des particuliers et des entreprises. Au-delà de la couverture des sinistres, AXA développe des services innovants et utiles pour ses clients, mêlant agilité digitale et conseil expert.

# dommages

10

11

Introduction - *p. 12*

Interview d'Antimo Perretta : « Nous avons profondément recentré le profil d'AXA sur les dommages » - *p. 14*

Interview de Scott Gunter : « Les entreprises devront affronter des risques toujours plus complexes » - *p. 15*

Nos actions - *p. 16*

**Avec AXA XL et les entités d'AXA dans le monde, le Groupe est le leader mondial de l'assurance dommages des entreprises et accompagne toutes les catégories de clients dans la gestion et l'atténuation de risques nouveaux et de forte ampleur.**

Le paysage des risques s'est profondément transformé au cours de la dernière décennie. Pandémies, catastrophes naturelles... les risques deviennent systémiques. Avec la révolution digitale, particuliers et entreprises ont également vu apparaître de nouvelles menaces telles que la cybercriminalité. Plus que jamais conscients de la nécessité

que les besoins de protection changent et se transforment. Avec sa présence globale et ses expertises diversifiées, AXA est en mesure de répondre à cette demande.

Sa capacité d'innovation sera également clé. Innovation dans l'expérience client, grâce à des écosystèmes digitaux permettant de simplifier les parcours clients et de gagner en visibilité. Innovation dans l'anticipation et la gestion des risques à travers

# dommmages

de se protéger, ils attendent davantage de réactivité, de conseils et d'accompagnement pour faire face à un environnement nouveau et complexe.

AXA a fait de l'assurance dommages le cœur de sa transformation ces dernières années. Ce segment représente désormais la moitié de l'activité du Groupe. Grâce à l'apport d'AXA XL, le Groupe est devenu le leader mondial de l'assurance dommages des entreprises. AXA est également un leader dans l'assurance dommages des particuliers. Au cœur de cette activité, il y a la conviction

des outils d'analyse et des groupes d'experts.

AXA est ainsi pionnier dans l'assurance verte. Membre fondateur de la Net-Zero Insurance Alliance<sup>1</sup>, le Groupe travaille à la création d'outils de mesure de l'impact de ses activités d'assurance et de solutions de transition à l'échelle du secteur. En 2022, AXA a déjà atteint 1,7 milliard d'euros de primes en assurance verte.

1. Voir l'interview de Sheri Wilbanks en p.16.

## AXA, 1<sup>er</sup> assureur mondial des entreprises en dommages

### Positionnement ▼

N° 1

mondial de l'assurance dommages des entreprises

N° 1

de l'assurance dommages en Suisse, en Belgique, en Irlande et à Hong Kong

N° 2

de l'assurance dommages en France

### Performances financières 2022 en dommages ▼

Chiffre d'affaires

51,6 Md€

Ratio combiné

94,6 %

Résultat opérationnel

4,4 Md€

### Impact 2022 ▼

33,1 Md€

d'indemnisations versées à nos clients en dommages

2,6 Md€

coût des catastrophes naturelles pour AXA

1,7 Md€

de primes sur les produits d'assurance verte

**Antimo Perretta,**  
directeur général  
d'AXA Europe  
et Amérique latine

## Nous avons profondément recentré le profil d'AXA sur le dommage



*L'assurance dommages représente la moitié des activités du Groupe. Pourquoi ce marché est-il si stratégique pour AXA ?*

**Antimo Perretta** — La part de l'assurance dommages illustre le succès de la stratégie de transformation entamée par le Groupe dès 2016. En quelques années, nous avons profondément recentré le profil d'AXA sur les risques techniques plutôt que financiers. Pilier de cette transformation, l'activité dommages permet de mieux maîtriser les risques et consomme moins de capital. Elle est surtout souvent le point d'entrée pour aborder tous les besoins en protection de nos clients et déployer ainsi notre stratégie « de payeur à partenaire ». Enfin, grâce aux synergies avec AXA XL, nous développons des innovations en phase avec l'évolution des usages de nos clients.

*Ces évolutions d'usages sont-elles liées à la gestion de leur assurance ou à la nature des biens ?*

Les deux ! Avec la digitalisation des usages, nos clients se sont habitués à des parcours fluides et instantanés. Nous leur apportons la même expérience dans la gestion de leur assurance. En Suisse, par exemple, AXA a développé Noimos, un service leur permettant de se géolocaliser en cas d'accident automobile et de s'informer des indemnités et des services dont ils bénéficieront à partir d'une simple photo des dégâts. Mais la nature des biens change aussi notre manière de travailler. Les données fournies par un véhicule électrique nous permettent d'adapter beaucoup plus finement les paramètres et la tarification d'une couverture auto au profil et aux comportements de son conducteur, et de faire de la prévention. AXA devient ainsi un véritable partenaire.

*Quel impact a eu la très forte inflation de 2022 sur la demande ?*

L'inflation a réduit le pouvoir d'achat de nos clients mais n'a pas diminué leur appétence pour l'assurance dommages. Au contraire, nous n'avons jamais signé autant de contrats qu'en 2022 ! L'environnement leur rappelle combien il est primordial de se protéger. Et AXA a su réagir vite et efficacement au retour de l'inflation. Pour en limiter l'impact, nous avons été encore plus rigoureux dans notre gestion des risques et des coûts opérationnels. Cela nous a permis d'adapter notre tarification et de protéger nos clients les plus vulnérables.

*Quelles évolutions anticipez-vous pour l'assurance dommages dans les années à venir ?*

J'observe trois grandes tendances. Premièrement, l'assurance intégrée prend une part croissante. De nombreux acteurs extérieurs à notre industrie incluent un volet assurantiel dans leur offre, notamment dans l'automobile ou les voyages, via des partenariats. Cela peut limiter l'interaction avec nos clients et réduire la visibilité de la marque. Mais AXA a les atouts pour y faire face : notre expertise métier, notre leadership mondial, notre taille critique et, surtout, l'alignement de nos intérêts avec ceux de nos clients pour les solutions les plus durables. Deuxième tendance : l'exigence des clients en matière de qualité du parcours numérique continue de croître, c'est pourquoi nous continuons d'investir fortement dans ce domaine. En 2022, AXA a dédié 1,2 milliard d'euros à l'amélioration de ses infrastructures technologiques. Enfin, les sujets ESG prennent une place de plus en plus importante, et le secteur de l'assurance sait s'adapter à ces nouvelles attentes.

*Vos équipes échangent chaque jour avec de grandes entreprises à travers le monde. Que disent-elles de cette année 2022 ?*

**Scott Gunter** — « Permacrise » est sans doute le terme résumant le mieux l'année qu'ont vécue nos entreprises clientes. Elles ont dû faire face à la guerre en Ukraine et ses impacts géopolitiques, à plusieurs catastrophes naturelles, à l'envolée de l'inflation, aux effets encore palpables de la crise sanitaire, aux cyberattaques et d'autres chocs et perturbations. AXA XL accompagne aujourd'hui ses clients dans plus de 200 régions pour les aider à absorber ces risques et à évoluer dans cet environnement incertain. Les années passées nous laissent entrevoir un monde qui sera de plus en plus volatil et dans lequel les entreprises devront affronter des risques toujours plus complexes et étendus.

*Cet environnement a-t-il modifié la manière dont AXA XL travaille avec ses clients ?*

Les grandes entreprises savent désormais qu'un événement qui se déroule à l'autre bout du monde, dans un autre secteur, peut avoir des répercussions directes sur leur activité. Elles ont donc bien conscience de la nécessité de s'adapter, d'anticiper les risques et d'accroître leur résilience. Toutes nos équipes – souscripteurs, experts des risques, responsables sinistres, analystes – travaillent en ce sens. En étroite collaboration avec nos clients et nos courtiers, elles analysent toutes les données permettant de mieux comprendre la variété des risques auxquels les entreprises peuvent être exposées : catastrophes naturelles, troubles géopolitiques, cyberattaques, ruptures dans la chaîne logistique, etc. Par exemple, afin d'aider nos clients à lutter contre une cybercriminalité en perpétuelle mutation, nous travaillons avec des experts de premier plan pour veiller à ce que nos couvertures restent pertinentes et adaptées.

*Et comment aidez-vous vos clients professionnels à intégrer les enjeux de transition énergétique ?*

Les entreprises ne peuvent plus se contenter de vagues discours ou de promesses alors que les effets du changement climatique se font déjà sentir ! Gouvernements, régulateurs, investisseurs, consommateurs, tous exigent des entreprises – surtout des industries énergivores – qu'elles prennent des mesures concrètes pour réduire leur intensité carbone et adoptent des modèles plus vertueux. Chez AXA XL, nous savons qu'il est urgent d'agir et adaptons nos solutions pour répondre aux besoins en constante évolution de ces acteurs. La transition vers une économie bas carbone va générer de nouveaux risques pour les acteurs historiques du pétrole et du gaz qui investissent massivement dans les énergies renouvelables, comme pour les nouveaux entrants en quête de solutions innovantes. Quel que soit leur profil, si nos clients ont un plan de transition crédible et ambitieux, nous serons à leurs côtés pour les aider à absorber ces risques.

*Quels défis AXA XL doit-il relever pour continuer d'accompagner les entreprises dans les années à venir ?*

Nous souhaitons étendre nos couvertures aux structures de plus petite taille, qui ne disposent pas d'un département dédié à la gestion des risques. Les PME jouent un rôle vital dans notre économie et évoluent, comme les grandes entreprises, dans un environnement incertain. Nous pourrions leur apporter notre expertise et notre portée mondiale.

**Scott Gunter,**  
directeur général  
d'AXA XL



## Les entreprises devront affronter des risques toujours plus complexes



# Nos actions



## Expert

### NZIA : vers une souscription bas carbone

**Sheri Wilbanks, responsable de la gestion des risques dommages, climat et développement durable du Groupe AXA**

« AXA est l'un des huit membres fondateurs de la Net-Zero Insurance Alliance (NZIA) des Nations unies, présidée par Renaud Guidée, directeur des risques d'AXA. Elle compte aujourd'hui 30 des principaux assureurs et réassureurs mondiaux. Ensemble, nous travaillons à la mise en place de mesures permettant d'amener nos portefeuilles de souscription à la neutralité carbone d'ici 2050. Notre première mission, en novembre 2021, a été de définir une méthodologie et des indicateurs pour mesurer les émissions liées aux activités d'assurance, en partenariat avec le Partnership for Carbon Accounting Financials. Après un an de travail mené conjointement par 16 membres de la NZIA, notre système de mesure a été dévoilé en novembre 2022. Puis, en janvier 2023, à l'occasion du Forum économique mondial, la NZIA a révélé son premier protocole d'objectifs.



Chaque membre a désormais jusqu'à juillet 2023 pour fixer sa feuille de route Net-Zero en définissant ses objectifs de réduction d'émissions carbone, ses engagements et ses mesures de soutien à la transition. Jusqu'ici, la NZIA s'est concentrée sur l'assurance dommages aux entreprises, car c'est là que nos clients sont les plus actifs et les plus impactés par la transition. Les assureurs sont particulièrement bien positionnés pour les conseiller en matière de risques et apporter des solutions ; d'où l'accent mis sur la souscription Net-Zero pour les accompagner véritablement dans leur transition. Nous étendons maintenant nos travaux aux assurances vie et santé : l'un de nos groupes de travail publiera cette année un livre blanc sur le sujet. Nous prévoyons également d'étendre notre méthodologie de mesure à d'autres branches de l'assurance et de la réassurance. Nous avons du travail en perspective ! »



**Magali Holin, agente générale chez AXA France**

« Mon agence parisienne compte près de 3 000 clients particuliers et PME. Depuis la crise sanitaire, nous constatons une véritable transformation des usages. Pour des contrats simples, les souscripteurs privilégient les contacts en visio ou via des applications plutôt que les visites en agence, et attendent toujours plus de réactivité de notre part. Parallèlement, nos clients, surtout les entreprises, continuent de demander des réponses personnalisées. J'ai récemment proposé à une PME une solution sur mesure pour assurer sa flotte automobile à l'aide d'un outil AXA d'analyse des risques fondé sur la donnée. Face à de nouveaux risques comme les attaques cyber, redoutées par toutes les entreprises

## Sur le terrain

### Inventer une relation multicanale avec nos clients

avec la généralisation du télétravail, ou les catastrophes naturelles, notre rôle de conseil et de prévention est crucial. Nous adaptons notre manière de travailler à ces nouvelles demandes en développant une relation multicanale. Nous leur proposons des outils digitaux pour gagner en agilité. L'application myAXA est, à cet égard, très appréciée. Parallèlement, nous continuons de renforcer nos capacités de conseil pour les accompagner en amont et en aval des sinistres. Nous misons aussi beaucoup sur la proactivité : se rendre dans les entrepôts d'une entreprise ou chez nos clients particuliers permet d'appréhender leur univers et de les sensibiliser à certains risques auxquels ils n'avaient parfois pas pensé. Enfin, notre rôle d'assureur inclusif reste essentiel dans ce contexte d'inflation. Le bouclier en faveur du pouvoir d'achat mis en place par AXA France depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 nous permet de continuer à accompagner nos clients les plus fragiles. »

## Et demain ?

### L'assurance verte, levier de la transition

**Ulrike Decoene, directrice de la communication, de la marque et du développement durable du Groupe AXA**

« Le changement climatique est une réalité concrète : 71 %<sup>1</sup> des personnes en ressentent déjà les effets localement. En tant qu'assureur, nous avons un rôle majeur à jouer pour lutter contre le changement climatique en déployant des produits et services d'assurance verte. Lancé en 2022, notre programme Green Business, qui est un des objectifs de notre Indice AXA pour le Progrès<sup>2</sup>, formalise cette ambition autour de quatre leviers d'action. D'abord, réduire l'empreinte carbone de nos assurés en encourageant les initiatives responsables (assurance au kilomètre, remise sur les contrats des habitations éco-rénovées en Belgique, par exemple). Ensuite, en les aidant à s'adapter aux effets du changement climatique. AXA XL s'appuie ainsi sur ses bases de données pour aider ses clients à identifier les risques naturels et à mettre en place des mesures



d'atténuation. Nous accompagnons également la transition vers une économie circulaire en incitant nos clients à réparer plutôt qu'à remplacer, en utilisant des pièces de réemploi plutôt que des pièces neuves, en rénovant les bâtiments de manière éco-responsable, etc. Enfin, et ce dernier volet me tient particulièrement à cœur, AXA agit pour lutter contre la pollution et la perte de la biodiversité. AXA est l'un des membres fondateurs de l'Ocean Risk and Resilience Action Alliance (ORRAA), une initiative regroupant des acteurs de la finance et l'assurance, des États et la société civile pour stimuler l'investissement dans le capital naturel marin et côtier et renforcer la résilience des zones et des communautés côtières. »

1. Enquête AXA réalisée en partenariat avec Ipsos auprès de 10 000 personnes en Europe, en Asie et sur le continent américain.  
2. Voir p. 49.

AXA a fait de la santé un enjeu stratégique majeur et est aujourd'hui un leader mondial de l'assurance santé. Avec le vieillissement de la population dans les pays développés et la hausse de la demande dans les pays en développement, l'augmentation des besoins en matière de soins et de prévention est exponentielle. Le Groupe développe des écosystèmes de solutions permettant de faciliter l'accès aux soins et de couvrir une part croissante du parcours de santé.

# santé

Introduction - p. 20

Interview de Gordon Watson : « La santé n'est pas suffisamment envisagée dans sa globalité » - p. 22

Nos actions - p. 24

**Vieillesse de la population, progression des maladies chroniques et des troubles mentaux, risques pandémiques : les besoins mondiaux en santé explosent.**

Parallèlement, la recherche et l'innovation ouvrent de nouveaux possibles. Pour en bénéficier, les patients ont cependant besoin d'être accompagnés. D'abord, parce que l'accès aux soins devient plus difficile face à des systèmes surchargés et complexes. Ensuite, parce que les dépenses de santé augmentent pour la société comme pour les patients, qui doivent assumer des restes à

AXA développe en parallèle des solutions innovantes en matière de prévention et de suivi médical (simplification du parcours de soins, meilleure prise en charge, orientation vers les meilleurs professionnels de santé, etc.). Ces services sont disponibles via des outils numériques (Digital Healthcare Platform, Emma, Angel) conçus comme de véritables

# santé

charge de plus en plus élevés. Enfin, parce que la qualité des soins proposés demeure très inégale d'un territoire à l'autre.

Conscient de ces enjeux, AXA a fait de la santé un axe prioritaire de son plan stratégique Driving Progress 2023, avec une approche centrée sur les services et la volonté de dépasser son rôle d'assureur. Pour toucher un nombre croissant de patients, le Groupe mise à la fois sur l'assurance collective aux entreprises, pour apporter une protection de qualité à des centaines de milliers d'employés dans le monde, et sur des produits inclusifs afin de donner accès à l'assurance santé au plus grand nombre.

assistants de santé. Dans certains pays (Colombie, Égypte, Espagne, Italie, Mexique), le Groupe a enfin choisi d'installer ses propres centres médicaux afin de garantir un accès à des soins de qualité tout en maîtrisant les dépenses. Une stratégie d'orchestrateur du système de soins illustrant pleinement son ambition de passer d'un « payeur » à un « partenaire ».

## AXA, un leader mondial de l'assurance santé

### Positionnement ▼

N° 1  
en employee benefits  
à Hong Kong

N° 1  
de la santé au travail  
au Japon

### Performances financières 2022 en santé ▼

Chiffre d'affaires	Ratio combiné	Résultat opérationnel
17,4 Md€	96,5 %	0,6 Md€

### Impact 2022 ▼

10,5 Md€ d'indemnités versées à nos clients en santé	4 millions d'utilisateurs de l'application Emma en Asie	50 centres de soins pour accueillir 1,5 million de patients d'ici fin 2023
---	--	---

La santé n'est pas suffisamment envisagée dans sa

# globalité

**Gordon Watson,**  
directeur général  
d'AXA Asie et Afrique

*Pourquoi l'assurance santé est-elle si importante en Asie ?*

Il y a un déficit massif en matière de protection en santé en Asie, estimé à 1,8 trillion de dollars<sup>1</sup>. Cela s'explique par la hausse du prix des soins causée par le vieillissement de la population, l'urbanisation et l'inflation des coûts médicaux. Mais aussi par un reste à charge beaucoup plus important que dans d'autres régions du monde. En 2017, il était de 37 % contre 14 % dans les pays du G7<sup>2</sup>. Une assurance santé plus étendue permettrait de résorber le poids des dépenses pour les patients en Asie.

*Comment répondez-vous à cet immense besoin de protection ?*

AXA Asie et Afrique commercialise des solutions individuelles et collectives dans sept pays et territoires d'Asie : Chine, Hong Kong, Indonésie, Japon, Corée, Philippines et Thaïlande. Nous veillons à ce que nos offres soient à la fois compétitives et en phase avec les besoins des populations. À Hong Kong, nous sommes dans le top 3 des complémentaires santé et n° 1 en assurance santé collective. Un succès qui s'explique par notre capacité à apporter, en plus d'une couverture santé efficace, des services physiques et digitaux améliorant le bien-être et le parcours de soins de nos clients. Les solutions AXA développées dans le cadre du programme Health Productivity Management au Japon, qui ont déjà accompagné près de 60 000 entreprises, en sont une parfaite illustration (lire p. 24).

## N°1

en employee benefits  
à Hong Kong

Je suis convaincu que la santé n'est pas suffisamment envisagée dans sa globalité. Un problème de santé mentale peut causer beaucoup plus de dégâts que bien des maladies physiques ! Dans l'étude sur la santé mentale et le bien-être publiée par AXA en 2023<sup>3</sup>, seuls 25 % des répondants en Asie s'estiment « épanouis », 37 % sont « résignés », et 39 % se sentent « maussades » ou « déprimés ». Nos précédentes études ayant montré qu'une personne soutenue psychologiquement dans son environnement professionnel avait plus de chances d'être épanouie, nous avons édité cette année un guide, « Fit to Flourish », qui apporte des conseils pratiques de bien-être au travail. Nous avons également été les premiers à publier un indice de bien-être au travail qui fournit aux entreprises une grille pour évaluer l'efficacité de leurs politiques. Cet exemple illustre bien notre volonté de développer des solutions créatrices de valeur partagée. Elles permettent aux entreprises d'améliorer la productivité de leurs équipes, mais aussi de s'atteler à un vrai problème de société.

*AXA propose une grande variété de services de prévention. Pouvez-vous nous en dire plus sur l'application Emma et sur vos services digitaux ?*

Emma est un assistant numérique tout-en-un utilisé par 4 millions de personnes. L'application donne accès à 25 services adaptés à chaque marché, permettant notamment aux utilisateurs de prévenir concrètement les problèmes physiques et mentaux : conseils nutritionnels, webinaires bien-être, etc. Les services dédiés au bien-être sont développés en fonction des besoins des différentes populations auxquelles nous nous adressons mais s'organisent globalement autour de quatre catégories : la prévention, le bien-être mental et physique, et la gestion des maladies. Nos chiffres montrent que cette approche, associant couverture santé et services, a renforcé l'engagement de nos clients et augmenté le nombre d'utilisateurs actifs de nos solutions. Au Japon, notre programme d'entraînement cérébral pour prévenir la démence sénile a ainsi rencontré un immense succès avec près de 3 millions de sessions ouvertes.

*Comment vous assurez-vous que vos offres répondent aux besoins réels de vos clients, notamment les plus vulnérables ?*

La performance d'un système de soins repose sur trois facteurs : la qualité, le prix et l'accessibilité, laquelle est essentielle pour faciliter l'inclusion. Notre modèle de multidistributeur répond en partie à cet enjeu en permettant à nos clients d'accéder à nos produits via de nombreux canaux : digital, agences, banques. Mais nous travaillons aussi avec des partenaires comme les opérateurs de télécommunications pour toucher des régions ou des populations qui n'ont pas accès à ces canaux

*“Un système de santé efficace repose sur trois facteurs : la qualité, le prix et l'accessibilité.”*

traditionnels. Nous restons également à l'écoute de ces clients pour comprendre leurs besoins réels et leur proposer des offres adaptées, pas seulement des assurances traditionnelles à bas coût. Nous travaillons par exemple sur des solutions d'assurance dédiées aux personnes vivant avec certains types de déficiences, en nous appuyant sur les innovations médicales pour les aider à mieux les gérer à long terme. Et nous développons plusieurs offres pour des populations habituellement exclues de l'assurance santé, comme les plus de 75 ans. En Égypte et dans d'autres régions du globe, nous avons même créé nos propres centres de soins (lire p. 24).

*Vos couvertures santé commencent-elles à intégrer les enjeux sanitaires liés au changement climatique ?*

Indirectement, oui. La pollution tue chaque année 9 millions de personnes dans le monde, l'éco-anxiété pèse sur la santé mentale, la crise écologique a donc déjà des effets concrets sur la santé. Mais il est très difficile de modéliser la morbidité et la mortalité liées au changement climatique tant les risques varient d'une région à l'autre, en fonction du niveau socio-économique ou de la démographie. Avec l'ensemble du secteur, nous analysons les données disponibles pour identifier les facteurs qui affectent le plus la santé. Parallèlement, AXA s'engage dans la lutte contre le changement climatique, à travers ses investissements verts, la sensibilisation de ses collaborateurs et de ses clients. C'est en plaçant la responsabilité au cœur de notre stratégie que nous pourrions réellement faire bouger les choses.

1. Swiss Re Institute, 2018.  
2. HSBC Global Research, HSBC, 2020.  
3. www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/rapport-sante-mentale

# Nos actions

## Expert

### AXA Japon : leader de la santé au travail

**Seiji Yasubuchi, directeur général d'AXA Japon**

« Avec près de 30% de personnes de plus de 65 ans, la population du Japon est la plus âgée au monde. Pour préserver la productivité de la population active, le gouvernement a lancé un programme, nommé Health and Productivity Management (HPM), encourageant les entreprises à investir dans la santé de leurs collaborateurs et à améliorer ainsi la résilience de leur activité. AXA Life Japan est le leader incontesté de ce marché, qui représentait 17 % de ses affaires nouvelles en 2022. Notre force, c'est le conseil et l'accompagnement à travers notre réseau de 5 200 conseillers certifiés en gestion de la santé au



travail. Au-delà de fournir des produits et services à nos clients, nous avons tissé des liens de confiance forts avec eux, en particulier auprès des PME, qui représentent 99% des employeurs et 70% des employés au Japon. En 2021, nous avons lancé un programme de médecine du travail en ligne proposant des bilans de stress annuels et des consultations de santé mentale. Nous offrons également aux PME un kit de soutien HPM gratuit avec des applications de santé et une assistance téléphonique 24h/7j. Nous conciliions intérêt public et rentabilité pour assurer la durabilité de la société et de notre entreprise. C'est gagnant-gagnant ! »



## Sur le terrain

### Intégration verticale : sept centres de soins en Espagne

**Olga Sanchez, directrice générale d'AXA Espagne**

« Dès 2019, AXA Espagne a choisi de déployer une stratégie d'intégration verticale dans le domaine de la santé, en ligne avec l'approche "de payeur à partenaire" du Groupe. L'objectif ? Optimiser les parcours santé de nos clients en leur apportant les meilleurs soins au meilleur coût. Après l'acquisition d'un premier hôpital dans le nord de l'Espagne, nous nous sommes fixé pour objectif d'ajouter cinq infrastructures supplémentaires d'ici 2025. Avec le rachat de GACM<sup>1</sup>, qui comprend deux centres médicaux et une clinique dentaire, nous devrions en compter sept d'ici fin 2023. Ces infrastructures accueillent aussi bien des clients d'AXA que d'autres patients et sont intégrées à notre écosystème de services digitaux et physiques. Nous

accompagnons ainsi nos clients sur l'ensemble du parcours de soins, de la prévention au traitement et à la guérison. Attachés à un système de soins universel de qualité, nous contribuons à compléter l'offre de santé publique. Durant la pandémie, cette complémentarité a montré toute sa force, puisque le système privé a permis de réduire la charge qui pesait sur les hôpitaux publics. Nous répondons également à la demande des patients d'intégrer davantage de services de prévention et de simplification (téléconsultations, chats médicaux, etc.). Et nous innovons à travers des traitements pionniers et moins invasifs. AXA Espagne n'est pas la seule entité à avoir fait le choix de l'intégration verticale. Le Groupe gère des centres de santé en Colombie, en Égypte, en Italie ou encore au Mexique et ambitionne d'en ouvrir 50 pour accueillir 1,5 million de patients d'ici fin 2023. »

1. Groupe des Assurances du Crédit Mutuel.



## Aujourd'hui chez AXA

### La santé de nos collaborateurs est une priorité

**Karima Silvent, directrice des ressources humaines du Groupe AXA**

« Le programme global de santé et de bien-être d'AXA pour ses collaborateurs est très novateur et fait partie intégrante de notre ambition dans la santé ! Lancé en 2020 et étendu en 2021, il est désormais implanté dans les 51 pays dans lesquels nous opérons et comporte trois piliers. La prévention, d'abord : nous offrons aux collaborateurs de 40 ans et plus un bilan médical complet auprès d'un laboratoire ou d'un hôpital sélectionné par nos soins. Ce bilan peut ensuite être reproduit tous les quatre ans. Plus de 23 000 collaborateurs en ont bénéficié en 2022. Nous réalisons aussi tous les deux ans, pour tous, une campagne globale de bilans de santé digitalisés. Enfin, chaque année, ils peuvent participer aux journées d'information sur la santé organisées par AXA et se faire vacciner contre la grippe. Le deuxième pilier de notre programme consiste à améliorer l'accès aux soins pour nos collaborateurs à travers nos plateformes de téléconsultation et un service de soutien psychologique en cas de difficultés

personnelles ou professionnelles. Notre troisième pilier comporte des mesures pour soutenir nos collaborateurs en cas de maladies graves, notamment via une prise en charge d'au moins 75% des frais médicaux liés au cancer, partout dans le monde. Cette aide financière inédite est pour nous extrêmement importante. Elle est complétée par un service de deuxième avis médical permettant de pouvoir bénéficier de recommandations de la part de spécialistes médicaux. AXA facilite et accompagne également le retour à l'emploi après un problème de santé. C'est donc une politique très complète, qui fait aujourd'hui pleinement partie du "socle commun" offert à nos équipes partout dans le monde. Ce programme nous permet également de prendre en compte l'évolution des risques liés à la santé mentale et la question fondamentale du bien-être au travail. Outre une assistance psychologique et une enquête régulière pour mesurer le bien-être de nos collaborateurs, nous formons nos managers à repérer les signes d'alerte. Dans un contexte de travail hybride, leur rôle est primordial pour faire de la cohésion d'équipe et du bien-être une réalité concrète pour chaque collaborateur d'AXA. »

## Et demain ?

### L'assurance santé collective : un puissant levier

**Clémence Gastaldi, directrice générale d'AXA Life & Health International Solutions (ALHIS)**

« Les assurances santé et prévoyance collectives répondent à une demande forte des employeurs : améliorer la santé physique et mentale de leurs collaborateurs et accroître ainsi leur satisfaction, les fidéliser, attirer les talents ou réduire l'absentéisme, souvent signe de difficultés au travail. Chez AXA, nous avons la conviction qu'elles représentent aussi un puissant levier pour améliorer les parcours et l'accès aux soins du plus grand nombre : avec un contrat d'assurance collective, des dizaines, centaines ou milliers d'individus bénéficient de solutions de santé efficaces, quels que soient leurs antécédents médicaux. Ces constats ont poussé AXA à regrouper, en 2019, ses activités dédiées à l'assurance collective à l'international pour créer ALHIS. Nous proposons ainsi aux entités du Groupe des couvertures santé et prévoyance globales pour les collaborateurs expatriés ou nomades,



ainsi qu'aux multinationales cherchant à harmoniser les avantages sociaux dans toutes leurs implantations. Nous tirons parti de la couverture géographique d'AXA, de la forte expertise d'une dizaine d'entités leaders en assurance collective sur leurs marchés domestiques et des nombreuses innovations santé du Groupe telles que la Digital Healthcare Platform. Nos solutions couvrent les besoins des employés comme des employeurs. Elles intègrent pour les premiers l'amélioration des parcours de soins à travers la constitution de réseaux de santé de qualité et des services (téléconsultation, assistance psychologique, seconde opinion médicale, symptom checker, bilan de santé individuel, etc.). Nous aidons les seconds à suivre l'évolution de la santé de leurs équipes, à la comparer avec des benchmarks externes et à mettre en place des plans de prévention et de remédiation. »

( ( *Effet*  
*protection* ) )

Dans un contexte d'incertitude économique et d'allongement de l'espérance de vie, les ménages manifestent un intérêt croissant pour l'épargne. En quête de rentabilité et de sécurité, ils cherchent aussi à investir dans des portefeuilles en ligne avec leurs valeurs. Leader de l'épargne retraite individuelle et collective, AXA s'appuie sur son réseau d'agents pour les conseiller et protéger leur patrimoine.

vie

Introduction - p. 28

Interview de Patrick Cohen :

« La remontée des taux est favorable pour l'assurance vie » - p. 30

Nos actions - p. 32

**AXA propose des solutions d'assurance vie, épargne et retraite pour aider ses clients à protéger et optimiser leur patrimoine dans une conjoncture économique très mouvementée.**

Préparer son avenir, financer un projet ou compléter sa future retraite : se constituer une épargne est une préoccupation majeure des ménages dans un contexte de très forte incertitude. Sur les systèmes de retraite, d'abord : en raison de l'allongement de la durée de vie en bonne santé, les ménages

Capitalisant sur l'expertise d'AXA Investment Managers, sa filiale dédiée à la gestion d'actifs, le Groupe est aujourd'hui un acteur international reconnu en épargne individuelle et collective. L'expertise de ses équipes et la diversité de ses produits sont des atouts majeurs dans un contexte

cherchent à augmenter leur niveau de vie à la retraite à travers l'épargne individuelle et collective. Parallèlement, l'instabilité de la conjoncture économique pousse les ménages vers une épargne de précaution, à la recherche de rendements élevés pour compenser l'inflation et de garanties pour sécuriser leur patrimoine.

de forts aléas économiques. AXA se distingue également par son réseau mondial d'agents qui orientent et accompagnent des particuliers parfois peu informés sur les différentes options qui s'offrent à eux. Investisseur responsable et acteur de premier plan en gestion alternative, AXA propose enfin des placements dans des portefeuilles répondant à des critères ESG exigeants. En 2022, malgré un contexte de légère décélération de l'épargne, le Groupe affichait une collecte nette d'un milliard d'euros.

vie

## AXA, un leader international en produits de prévoyance pour les salariés

### Positionnement ▼

N° 1

français de l'assurance dépendance collective

20 %

de part de marché en France sur le plan épargne retraite (PER)

N° 3

français du marché de l'assurance vie, épargne et retraite et n° 4 en Suisse et en Belgique

### Performances financières 2022 en vie, épargne, retraite ▼

Collecte nette

1 Md€

Chiffre d'affaires

31,5 Md€

Résultat opérationnel

2,6 Md€

### Clients ▼

5,9 Md€

d'intérêts versés à nos assurés

8 500

agents généraux, agents spécialisés et conseillers en France

**Patrick Cohen,  
directeur général  
d'AXA France**

*Comment AXA France se positionne-t-il sur les différents segments de l'assurance vie, épargne et retraite ?*

AXA France est très bien positionné sur l'ensemble de ces lignes d'activité, qui font partie de notre cœur de métier. Nous sommes leaders sur la retraite avec 20 % de part de marché (plan épargne retraite) et sur la prévoyance des professionnels avec 26 % de part de marché. AXA France répond aussi bien aux besoins du grand public qu'à la gestion de patrimoine grâce à une offre large, innovante et diversifiée. Nos produits sont principalement distribués via nos 8 500 agents généraux, agents spécialisés et conseillers répartis dans toute la France, qui apportent une expertise et un conseil personnalisé à nos clients.



**26 %**

de part de marché en prévoyance des professionnels en France

*Pensez-vous que les Français sont suffisamment préparés à financer l'allongement de la vie ?*

La dépendance est un enjeu croissant dont la société n'a pas encore pris toute la mesure. Un Français sur trois aura plus de 65 ans en 2050, et 4 millions seront en perte d'autonomie<sup>2</sup>. Le besoin de financement est évalué à 10 milliards d'euros par an<sup>3</sup>. L'État ne pourra assumer seul ces dépenses. C'est pourquoi les assureurs proposent de rattacher une garantie dépendance aux complémentaires santé déjà souscrites par 96 % des foyers français. Aujourd'hui, AXA France est le leader national en assurance dépendance collective et se développe rapidement sur le segment de la dépendance individuelle. Notre offre propose une prise en charge, le versement d'un capital pour l'aménagement du logement et des services d'aide à domicile et de prévention pour améliorer le quotidien des personnes dépendantes et des aidants.

*Comment peut-on rendre l'épargne plus attractive pour les Français ?*

Les Français recherchent à la fois la performance, la responsabilité sociale et environnementale, et une plus grande transparence. Conformément à la réglementation européenne<sup>4</sup>, nous mesurons et publions la performance sociale et environnementale de nos investissements. Aujourd'hui, chez AXA France, près de 80 % des encours du grand public en unités de compte affichent le plus haut degré de durabilité pour

des produits financiers. Cela fait d'AXA France un leader de la finance durable : nos investissements verts dépassaient 11 milliards d'euros en 2022. Par ailleurs, le développement de supports en unités de compte permet au grand public d'investir dans des actifs réels, décorrélés des marchés financiers, comme les projets d'infrastructures, de transition énergétique ou le *private equity*. Nous pensons que l'avenir de l'assurance vie passe par la démocratisation de ces fonds, qui contribuent au financement de l'économie réelle et apportent résilience et performance à l'épargne des Français. C'est pour cela que nous souhaitons aller plus loin et faciliter encore davantage l'accès à ces fonds dès cette année.

*“L'épargne doit plus que jamais contribuer à la transition énergétique et à la réindustrialisation.”*

*Quels seront les grands défis de l'assurance vie, épargne et retraite dans les années à venir ?*

J'en vois trois. D'abord, l'allongement de la vie, qui requiert des financements massifs et des solutions innovantes en matière de prévention de la dépendance. Ensuite, l'épargne doit plus que jamais contribuer à la transition énergétique et à la réindustrialisation en France et en Europe : les entreprises ont besoin de l'épargne des Français ! Enfin, les nouvelles technologies doivent permettre d'offrir aux clients une expérience toujours plus simple, plus rapide et plus intuitive dans la gestion de leur épargne. Nous le faisons, par exemple, en permettant à nos clients de réaliser des arbitrages ou des rachats d'épargne avec un paiement instantané sur nos plateformes digitales.

1. France Assureurs, février 2023.  
2. Insee Première, juillet 2019.  
3. Rapport Libault, 2019.  
4. Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR).

# La remontée des taux est

*Ce marché a beaucoup évolué depuis quinze ans : est-il toujours stratégique pour AXA France ?*

L'assurance vie représentait en 2022 un marché de 144,4 milliards d'euros de primes et 1 842 milliards d'euros d'encours<sup>1</sup>. Ce segment a toujours été et demeure stratégique pour AXA France. Nous avons été pionniers dans le développement des unités de compte, dont la part dans notre chiffre d'affaires est passée de 20 % il y a quinze ans à plus de 50 % en 2022, malgré la forte volatilité des marchés. Au cours des deux dernières années, nous avons notamment déployé notre nouveau fonds Eurocroissance dans toutes nos offres et auprès de tous nos réseaux. Ce fonds, qui constitue un troisième pilier de l'assurance vie aux côtés du fonds Euro et des fonds en unités de compte, combine garantie du capital à 100 % et perspectives de rendements attractifs (3,3 % en 2022). Ce nouveau support a reçu un excellent accueil de la part de nos réseaux et de nos clients avec une collecte qui a quintuplé en deux ans.

*La remontée des taux d'intérêt remet-elle en cause votre stratégie à court et à long terme ?*

La remontée des taux est favorable sur le segment de l'assurance vie car elle permet d'investir dans de meilleures conditions sur le marché obligataire et ainsi de bonifier le rendement des fonds Euro et Eurocroissance. Elle ne remet pas en cause notre stratégie de diversification sur le long terme. La solidité de notre bilan, notre politique de gestion prudente et les plus-values latentes de nos portefeuilles nous permettent de nous projeter sereinement dans les années à venir. Et à travers notre offre diversifiée et nos multiples supports, nous proposons à nos clients un panel de solutions pour protéger et faire fructifier leur épargne sur le long terme.

# favorable pour l'assurance vie



# Nos actions



## Expert

### Encourager l'épargne individuelle

**Kristian Kanthak, responsable prévoyance individuelle d'AXA Suisse**

« Dans de nombreux pays en Europe, la contribution des États aux systèmes de retraite s'amoindrit et les individus peuvent de moins en moins compter sur ce premier pilier pour leur future pension. L'apport des employeurs, qui constitue le deuxième pilier, est plus élevé mais reste insuffisant. Pour compenser ces manques à gagner, certains gouvernements mettent en place des incitations fiscales encourageant l'épargne individuelle : c'est le troisième pilier. En Suisse, près de 60 % des 18-65 ans y ont recours, la plupart commençant à épargner avant l'âge de 30 ans. Chez AXA Suisse, nous avons une approche holistique. Grâce à notre plateforme digitale dédiée à la retraite, nous pouvons estimer ce que nos clients toucheront via les piliers un et deux, et nous les informons et les conseillons sur les meilleures opportunités d'épargne à long terme. Ce rôle d'accompagnement est précieux, surtout pour la jeune



génération, les personnes moins sensibilisées aux questions financières ou les plus averses au risque. Notre offre d'épargne privée s'appuie sur deux produits phares : SmartFlex, un plan d'épargne retraite hybride associant investissements en actions et placements traditionnels pour générer des rendements solides ; et EasyInvest, un portefeuille avec des options de retrait flexibles destiné à ceux qui épargnent après 50 ans. Nous proposons également à nos clients des solutions d'investissement durable à travers un nouveau fonds à impact, géré par AXA IM, investi dans des entreprises engagées vers la neutralité carbone. Ce type de véhicule d'investissement répond à une forte demande : 58 % des moins de 30 ans et 55 % de la population suisse dans son ensemble y sont sensibles<sup>1</sup>. Et nous nous attendons à ce que cette appétence se développe encore dans les années à venir. »

1. Source : étude menée par AXA Suisse en 2022.



## Sur le terrain

### Aider nos clients à préparer leur avenir

**Joan Chan, directrice régionale d'AXA Hong Kong**

« L'assurance vie et l'épargne représentent une part importante de notre activité à Hong Kong, où nos clients ont des besoins relativement similaires à ceux de tous les épargnants du monde : disposer de suffisamment d'économies pour faire face aux aléas de la vie. En raison de la réglementation, préparer leur retraite n'est cependant pas toujours leur priorité : ils vont plutôt épargner pour financer un projet immobilier ou accroître leur patrimoine. Dans le contexte actuel d'allongement de la durée de la vie, d'accroissement des frais de santé et d'instabilité économique (inflation, risques de change), les épargnants ont plus que jamais besoin de nos conseils pour choisir les meilleures solutions pour leur avenir avec deux priorités à Hong Kong : pouvoir

disposer de liquidité et préparer sa succession. Ainsi, aux clients qui souhaitent pouvoir accéder rapidement à leur argent, nous conseillons des placements flexibles offrant des rendements à court terme. Concernant la succession, tous nos produits récents disposent d'une option permettant de choisir librement son bénéficiaire. Par ailleurs, nos produits sont très diversifiés et s'adressent aussi bien aux ménages à revenus moyens qu'à ceux disposant d'un patrimoine important. Enfin, notre rôle de conseil s'exerce également dans la gestion de la performance des avoirs et placements de nos clients, que nous contrôlons régulièrement afin de réaliser les arbitrages nécessaires. Sur ce marché très compétitif, où même les produits les plus innovants sont rapidement copiés, l'accompagnement et l'expertise de nos conseillers font la différence et sont notre plus grand atout. »

## Et demain ?

### L'épargne à l'heure de l'inflation

**Gilles Moëc, chef économiste du Groupe AXA et responsable de la recherche d'AXA Investment Managers**

« Pendant la pandémie, les ménages ont accumulé une épargne importante qu'ils ont largement dépensée en 2022 pour compenser la perte de pouvoir d'achat. En 2023, nous devrions assister à un retour vers une épargne de précaution, mais avec des changements de comportement. Au cours des dernières décennies, les ménages n'ont pas eu à se préoccuper de l'inflation. Or, aujourd'hui, elle est bien installée et va inciter les épargnants à rechercher des rendements élevés pour ne pas éroder la valeur de leur patrimoine au regard de la hausse des prix. Mais parallèlement, ces mêmes épargnants manifestent une très forte aversion au risque et une grande méfiance face aux aléas du marché. Tout l'enjeu des années à venir va donc être, pour les épargnants comme pour les investisseurs, de trouver



le bon équilibre rendements/risques, probablement en choisissant des produits indexés sur l'inflation pour les investisseurs de long terme ou à maturité courte pour les autres. La bonne nouvelle, c'est que même dans ce contexte, l'intérêt pour les investissements responsables ne se dément pas. Leur part dans l'épargne globale ne cesse de croître, d'autant que toutes les études montrent que leurs performances à long terme sont au moins comparables à celles de fonds "classiques". Et cette appétence devrait encore croître en 2023 puisque, avec la mise en place de cadres réglementaires comme la SFDR<sup>1</sup>, l'épargne responsable va être encore mieux encadrée, gagner en transparence et en comparabilité. Il faudra néanmoins être patient avant d'observer des effets concrets sur la transition écologique. C'est un paquebot que nous faisons bouger ! »

1. Sustainable Finance Disclosure Regulation.

( ( *Effet  
protection* ) )

Avec plus de 30 milliards d'euros à investir chaque année, AXA est un financeur important de l'économie et de la transition écologique. Son entité dédiée à la gestion d'actifs AXA Investment Managers (AXA IM) s'est fixé pour ambition d'être le leader responsable du secteur à travers l'intégration de critères ESG dans ses actifs traditionnels et alternatifs.

*gestion*  
*d'actifs*

34

35

Introduction - *p. 36*

Interview de Marco Morelli : « Comment investir dans un monde en constante mutation ? » - *p. 38*

Nos actions - *p. 40*

**La gestion d'actifs consiste à placer et gérer les fonds confiés par nos clients (assurance vie, épargne, retraite), ainsi que les primes d'assurance dommages et santé.**

Au sein du Groupe, cette activité est assurée par AXA Investment Managers. Dans un contexte de remontée des taux, de conjoncture économique incertaine et de changement climatique, la gestion d'actifs joue un rôle clé.

Avec plus de 845 milliards d'euros d'actifs sous gestion et une présence dans 19 pays, AXA IM est l'un des principaux gestionnaires d'actifs mondiaux. L'entité investit à la

plateforme de fonds indiciels (ETF). Et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, AXA IM Architas propose aux entités du Groupe AXA un point de contact unique sur leurs solutions et services liés aux unités de compte.

Le Groupe AXA et ses entités représentent aujourd'hui 55 % des fonds gérés par AXA IM. Une relation doublement vertueuse. Le Groupe peut ainsi gérer 100 % de ses actifs en direct avec une parfaite maîtrise de ses allocations et en s'appuyant sur les conseils d'experts alignés

# gestion d'actifs

fois dans les actifs traditionnels (actions, obligations, multi-actifs) via AXA IM Core, et dans les actifs alternatifs (immobilier, infrastructures, crédit alternatif, *private equity*, *hedge funds*) à travers AXA IM Alts. Structurante pour les investisseurs institutionnels de long terme – au premier rang desquels AXA – et dans la lutte contre le changement climatique, cette dernière activité s'est fortement développée ces dernières années : AXA IM Alts est aujourd'hui le seul acteur européen à figurer dans le top 10 mondial des gestionnaires d'actifs alternatifs. Afin de diversifier encore ses portefeuilles, AXA IM a créé en 2022 une entité dédiée aux fonds de fonds sur les marchés privés (AXA IM Prime) et une

sur ses intérêts. AXA IM, de son côté, bénéficie d'une assise solide pour développer des expertises et des innovations de pointe dont elle fait bénéficier ses clients tiers.

En phase avec les convictions portées par le Groupe, AXA IM s'est fixé pour ambition de devenir le leader mondial de la gestion d'actifs responsable. 65 % de ses actifs sous gestion intègrent déjà des critères ESG, et l'entité vise l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 pour l'ensemble de ses actifs.

## Être un gestionnaire d'actifs responsable de premier plan

### Positionnement ▼

3<sup>e</sup>  
gestionnaire  
d'actifs français

1<sup>re</sup>  
franchise  
européenne sur les  
actifs alternatifs

1<sup>er</sup>  
acteur européen  
et 5<sup>e</sup> mondial  
en actifs réels

### Performances financières 2022 en gestion d'actifs<sup>1</sup> ▼

Actifs sous gestion

845 Md€

Chiffre d'affaires

1,6 Md€

Ratio d'exploitation

66,6 %

Résultat opérationnel

400 M€

1. Incluant AXA IM Architas.

### Impact 2022 ▼

35 %

de réduction de l'empreinte  
carbone des actifs du fonds  
général entre 2019 et 2022

25,1 Md€

d'investissements verts



Comment  
**investir**  
dans un monde  
en constante mutation ?

**Marco Morelli, président  
exécutif d'AXA IM**

*L'année 2022 a été marquée par la remontée des taux d'intérêt après plus d'une décennie de taux bas. Risque ou opportunité pour AXA IM ?*

2022 a été une année difficile, au cours de laquelle la remontée des taux a perturbé les marchés. Dans cet environnement, il a été déterminant d'être proches de nos clients pour comprendre comment cet environnement pouvait affecter leurs besoins. À ce titre, notre capacité à couvrir toutes les classes d'actifs pour diversifier leurs investissements est l'un de nos atouts.

À plus long terme, la stabilisation des taux à un niveau élevé pourrait représenter une opportunité pour AXA IM : nous sommes très présents sur cette classe d'actifs et les obligations deviennent bien plus attractives pour nos clients. À travers nos offres d'investissements traditionnels et alternatifs, nous pouvons leur apporter un mix entre actifs liquides et illiquides, avec une composante ESG très attractive et nécessaire pour dérisquer les portefeuilles. En outre, nous sommes convaincus que le fait d'accompagner et d'encourager la transition écologique via nos investissements dans des actifs verts va maintenir le coût du capital à un niveau élevé, mais s'avérera vertueux pour tous sur le long terme.

**55 %**

des actifs sous gestion  
gérés pour le compte d'AXA  
et de ses entités

*Au-delà de la remontée des taux, cette année a montré à quel point les risques géopolitiques, sociaux et sanitaires affectent l'économie. Peut-on vraiment gérer cette volatilité ?*

On peut le faire si l'on dispose des bonnes ressources. La recherche et l'analyse sont plus que jamais nécessaires pour décoder les ressorts de l'économie et nous permettre d'adapter notre exposition au bon moment. Chez AXA IM, nous articulons trois approches. Avec l'AXA IM Investment Institute, nous bénéficions d'un leadership d'expertise puissant en matière de macro-économie, de classes d'actifs et de tendances sociétales. En tant que gestionnaire actif, l'approche critique de nos gérants, qui rencontrent régulièrement des économistes et des banques d'investissement pour confronter leurs points de vue sur l'allocation de leurs portefeuilles, est clé. Enfin, avec l'équipe Equity QI, nous bénéficions d'outils quantitatifs pour identifier les tendances des marchés actions et analyser leur évolution. Ce triptyque a démontré sa force quand nous avons dû, par exemple, réagir rapidement aux conséquences de la guerre en Ukraine.

*Vous nous parlez plus tôt de la nécessité (et des avantages) d'investir dans la transition écologique. Est-ce aujourd'hui une priorité pour AXA IM ?*

Absolument ! On ne peut pas être un gestionnaire d'actifs responsable sans avoir une conscience aiguë de notre rôle dans la transition. Mieux allouer le capital est une étape, mais c'est en accompagnant les entreprises vers des modèles plus durables que nous faisons vraiment la différence. Le premier levier dont nous disposons, ce sont nos politiques de restriction d'investissements à nouveau renforcées en 2021. Notre deuxième levier consiste à jouer pleinement notre rôle d'actionnaire en poussant les entreprises dans lesquelles nous investissons à prendre des engagements clairs et chiffrés, via un dialogue actif avec elles. Nous avons également décidé de désinvestir des entreprises dont nous jugeons la transition trop lente ou peu crédible. Enfin, pour mesurer notre capacité à atteindre la neutralité carbone de nos investissements d'ici 2050, nous avons adopté un système de

reporting inspiré de la Paris Aligned Investment Initiative (PAII), qui nous permet de classer les entreprises en fonction de leur avancement vers une trajectoire Net-Zero.

*Vous nous avez plusieurs fois parlé d'outils d'écoute et d'analyse quantitatifs. Quelle part joue l'innovation dans vos pratiques quotidiennes ?*

Nous nous intéressons aux innovations qui complètent notre chaîne de valeur ou qui génèrent de la valeur pour nos clients. Nous avons mis en place un écosystème qui nous permet de travailler avec des *fintechs*, voire d'investir dans certaines d'entre elles comme Iceberg Data Lab ou ClimateSeed.

*“La recherche et l'analyse sont plus que jamais nécessaires pour décoder les ressorts de l'économie et adapter ainsi notre exposition.”*

Nous utilisons au quotidien les innovations créatrices de valeur pour nos métiers, comme l'intelligence artificielle, qui est une formidable alliée pour nos experts : elle permet de détecter en temps réel des signaux faibles, de capter les données extra-financières des entreprises, de contrôler la valorisation des portefeuilles, etc. AXA IM s'intéresse également de près à la *blockchain* : nous sommes aujourd'hui pionniers dans l'expérimentation de la tokenisation, à travers la digitalisation de parts de fonds ou l'investissement en *security tokens*. C'est une technologie qui peut amener de vraies disruptions dans nos métiers : demain, l'intégralité du cycle de vie des actifs financiers pourrait être automatisée et optimisée !

# Nos actions



## Expert

### Une vision de long terme, clé de la résilience

**Jean-Baptiste Tricot, directeur des investissements du Groupe AXA**

« La direction des investissements a pour mission d'honorer ses engagements envers les clients d'AXA et de protéger notre capital contre les variations de marché. C'est dans cette démarche que s'inscrit notre stratégie d'allocation qui porte sur la diversification des portefeuilles et la collaboration étroite avec nos experts en gestion d'actifs. À ce jour, 75 % de nos actifs sont investis dans des placements obligataires dont les obligations d'États ou d'entreprises, et 15 % dans l'immobilier, l'infrastructure et le *private equity*. Si la tendance actuelle de taux relativement élevés se poursuit, ceci viendra bonifier progressivement la rémunération de nos actifs et ainsi assurer des rendements moyens plus attractifs à nos clients. Ce sera particulièrement le cas sur les actifs illiquides comme la dette privée, où nous continuerons à exercer une forte sélectivité du risque de crédit. Avoir une vision de long terme

permet de renforcer notre résilience aux cycles et aux crises, et de mieux répondre aux enjeux sociétaux liés aux questions environnementales et climatiques. Dès 2014, nous avons intégré des critères ESG à la notation des émetteurs et, avec le temps, nos méthodes et nos ambitions se sont précisées. Nous sélectionnons des entreprises ayant une trajectoire climatique positive et investissons dans des initiatives durables à travers nos projets de capital naturel et de fonds à impact positif. Nous entretenons avec elles un dialogue étroit et analysons leurs scénarios de transformation avec l'objectif de bâtir un portefeuille compatible avec les engagements que nous avons pris au sein des alliances Net-Zero, dont la NZAOA<sup>1</sup>. Le financement de la transition est un processus long qui demande un pilotage étroit afin de mener notre portefeuille d'investissements vers une neutralité carbone d'ici 2050, en ligne avec l'Accord de Paris. »

1. Depuis 2019, AXA est membre permanent de la Net-Zero Asset Owner Alliance (NZAOA), une initiative dirigée par des membres d'investisseurs institutionnels engagés à faire passer leurs portefeuilles d'investissements vers la neutralité carbone d'ici 2050.



## Sur le terrain

### La gestion directe : un puissant levier de décarbonation

**Isabelle Scemama, directrice générale d'AXA IM Alts**

« L'immobilier, l'infrastructure et le *private equity* sont des gestions directes, ce qui est un puissant levier pour agir concrètement en faveur de l'environnement et notamment de la décarbonation. En 2021, AXA IM Alts a par exemple investi dans Stockholm Exergi, le plus grand réseau de chauffage urbain de la capitale suédoise, avec pour ambition de l'amener à la neutralité carbone d'ici 2026. Nous sommes aussi très actifs en renouvelables et avons ainsi investi en 2022 dans Hornsea 2, la plus grande ferme éolienne offshore du monde, au large du Royaume-Uni. En immobilier, nous définissons, pour chacun de nos actifs, un plan d'action afin d'améliorer leur efficacité énergétique et de réduire massivement les émissions de carbone. Cette stratégie s'applique à l'ensemble de notre portefeuille et n'est pas limitée à certains fonds. Elle se traduit par des

plans pluriannuels de travaux portant sur l'isolation des façades, les systèmes de chauffage... Nous avons pour objectif d'avoir 50 % des actifs sous gestion de notre portefeuille immobilier alignés sur les trajectoires du CRREM<sup>1</sup> d'ici 2025. Cette approche est cohérente avec notre modèle de gestion intégrée. Nous avons fait le choix de nous appuyer sur une équipe de 350 professionnels basés dans 13 pays, en charge de la gestion des actifs, de la mise en œuvre de ces plans de travaux, de l'engagement avec nos partenaires, notamment locataires. Cela est à mon sens déterminant pour ce qui relève tant de la performance financière que de la performance environnementale des actifs. Et la bonne nouvelle, c'est qu'aujourd'hui, du moins en Europe, nous observons une forte corrélation entre l'une et l'autre. Cet ADN combiné à notre taille et aligné sur la vision long terme du Groupe AXA nous permet d'apporter une réelle contribution à un monde décarboné. »

1. Le Carbon Risk Real Estate Monitor est un outil spécifique au secteur de l'immobilier qui projette une trajectoire scientifique pour les actifs immobiliers en fonction de leur secteur et de leur géographie.

## Et demain ?

### L'investissement au service de la biodiversité

**Liudmila Strakodonskaya, analyste ESG d'AXA IM**

« La COP15 de Montréal a abouti à plusieurs consensus, sur l'ampleur du défi – la perte de biodiversité est un risque systémique intrinsèquement lié au changement climatique et qui évolue plus vite que ce dernier – et sur le rôle que les institutions financières doivent jouer. Au sein de l'équipe de recherche ESG d'AXA IM, ma mission est d'éclairer notre compréhension de la perte de biodiversité et de déterminer les leviers d'action les plus efficaces pour y remédier. En tant qu'actionnaire et investisseur, AXA peut agir à deux niveaux : en limitant les risques via un dialogue constructif avec les secteurs qui contribuent le plus à la perte de biodiversité ; et en orientant ses investissements vers les acteurs les plus vertueux. Dans les deux cas, nous avons besoin d'outils fiables et d'indicateurs pertinents pour mesurer l'impact du portefeuille sur la perte de biodiversité. Depuis 2020,



AXA IM travaille avec Iceberg Data Lab, qui développe un outil de mesure d'impact sur la biodiversité, et nous collaborons avec d'autres sociétés de gestion afin de soutenir le développement de mesures spécifiques à la biodiversité, notamment au sein de la Finance for Biodiversity Foundation, dont AXA IM est membre. Grâce à ces avancées, nous avons pu présenter, avec 11 autres investisseurs, le projet Nature Action 100 lors de la COP15 : l'objectif est d'identifier les 100 entreprises à importance systémique pour la préservation de la nature qu'il faudra accompagner vers des modèles plus durables si l'on veut lutter efficacement contre la perte de biodiversité. Cette transition environnementale fait apparaître également des modèles d'affaires plus vertueux pour les écosystèmes qui constituent des opportunités d'investissement : AXA IM a ainsi pu lancer en 2022 le premier fonds biodiversité de sa gamme Impact. »

*Notre*

# *impact*

*2022*

Gouvernance - *p. 44*  
Leviers d'action - *p. 48*  
Création de valeur - *p. 54*  
Performances - *p. 56*

# S'appuyer sur une gouvernance ( ( solide ) )



## Conseil d'administration au 31 décembre 2022 ▼

- 1 – **Antoine Gosset-Grainville**  
président du Conseil  
d'administration d'AXA  
□
- 2 – **Thomas Buberl**  
directeur général d'AXA
- 3 – **Martine Bièvre**  
administratrice  
représentant  
les salariés
- 4 – **Helen Browne**  
administratrice  
représentant les  
salariés actionnaires

- 5 – **Jean-Pierre Clamadieu**  
administrateur  
indépendant référent<sup>1</sup>  
□ △
- 6 – **Bettina Cramm**  
administratrice  
représentant les salariés  
△
- 7 – **Clotilde Delbos**  
administratrice  
□ ○
- 8 – **Rachel Duan**  
administratrice  
□ △
- 9 – **Guillaume Faury**  
administrateur  
□ △
- 10 – **Ramon Fernandez**  
administrateur  
□ ○ □

- 11 – **André François-Poncet**  
administrateur  
□ □ △
- 12 – **Gérald Harlin**  
administrateur  
□
- 13 – **Isabel Hudson**  
administratrice  
□ ○ □
- 14 – **Dr Angélien Kemna**  
administratrice  
□ ○
- 15 – **Ramon de Oliveira**  
administrateur  
□
- 16 – **Rachel Picard**  
administratrice  
□ ○
- 17 – **Marie-France Tschudin**  
administratrice  
□ △

1. M. Jean-Pierre Clamadieu, dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 27 avril 2023, ne sollicitera pas de nouveau mandat. La composition des comités sera revue lors de la réunion du Conseil d'administration qui se tiendra à l'issue de l'Assemblée générale.

□ administrateur/  
administratrice  
indépendant(e)

○ Comité d'audit

□ Comité financier  
et des risques

△ Comité de rémunération,  
de gouvernance et du  
développement durable



Retrouvez la gouvernance  
actualisée sur notre site

## Composition du Conseil d'administration ▼

17  
administrateurs

65%  
d'administrateurs  
indépendants

53%  
de femmes au sein  
du Conseil<sup>1</sup>  
1. 43% de femmes  
hors les administrateurs  
représentant les salariés  
et les salariés actionnaires.

8  
administrateurs  
sur 17 ont une  
nationalité étrangère

59 ans  
Âge moyen  
des administrateurs

## Rôle des comités ▼

### Comité d'audit

Composé entièrement  
d'administrateurs indépendants,  
le comité d'audit a pour missions  
principales :

- de s'assurer de la qualité de la procédure de reporting financier et des informations publiées ;
- de s'assurer du caractère adéquat et de l'efficacité du cadre de contrôle interne ainsi que de celui de la gestion des risques ;
- de s'assurer de l'efficacité, de l'indépendance et de la performance des auditeurs internes ;
- d'émettre des recommandations sur la procédure de sélection des commissaires aux comptes et de suivre la réalisation de leurs missions ;
- de s'assurer de la qualité de la procédure de l'information extra-financière.

Dans le cadre de ses missions, le comité d'audit reçoit des présentations des directeurs juridique, financier et des risques du Groupe sur les risques financiers et extra-financiers : le comité examine et émet un avis sur les documents établis dans le cadre de la réglementation Solvabilité II conjointement avec le comité financier et des risques.

En 2022 :

7 réunions  
94% d'assiduité

### Comité financier et des risques

Composé à 60% d'administrateurs  
indépendants, le comité financier  
et des risques examine les projets :

- de cession, d'acquisition et de partenariat du Groupe ;
- visant à constituer des sûretés ou à consentir des garanties ou des cautions en faveur de tiers au-delà d'un certain montant ;
- d'émission de titres donnant accès au capital du Groupe, de rachat d'actions ou d'opérations de financement susceptibles de modifier la structure financière du Groupe ;
- de transactions financières d'importance pour AXA ;
- relatifs à la gestion financière du Groupe ;
- impactant le capital et la solvabilité de la société.

Le comité financier et des risques revoit la politique d'appétence au risque arrêtée par la direction générale relativement aux expositions en matière financière, extra-financière, assurantielle, réassurantielle et opérationnelle et examine la stratégie, l'appétence (notamment en matière de réassurance) et les limites générales de tolérance aux risques d'AXA SA.

6 réunions  
100% d'assiduité

### Comité de rémunération, de gouvernance et du développement durable

Composé à 83% d'administrateurs  
indépendants, le comité de  
rémunération, de gouvernance  
et du développement durable :

- émet des recommandations en vue de la nomination ou du renouvellement des membres du Conseil, de la composition des comités, de la nomination du président, des membres de la direction générale et des dirigeants effectifs de la société ;
- formule des propositions pour la rémunération du président du Conseil d'administration, du directeur général et des administrateurs (Jetons de présence) ;
- donne son avis sur les modalités de fixation de la rémunération des dirigeants du Groupe ou d'attribution d'actions de performance aux salariés du Groupe ;
- revoit la stratégie du Groupe en matière de développement durable.

Il a également pour mission d'examiner :

- certaines questions de ressources humaines, notamment en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- le code de déontologie professionnelle du Groupe.

5 réunions  
96% d'assiduité

# Impulser une dynamique ( ( *stratégique* ) )



## Comité de direction au 1<sup>er</sup> janvier 2023 ▼

- 1– **Thomas Buberl**  
directeur général d'AXA
- 2– **Frédéric de Courtois**  
directeur général adjoint,  
en charge de la finance,  
de la gestion des risques,  
de la stratégie, de la  
réassurance cédée et  
des opérations
- 3– **George Stansfield**  
directeur général adjoint  
et secrétaire général
- 4– **Helen Browne**  
directrice juridique
- 5– **Patrick Cohen**  
directeur général  
d'AXA France
- 6– **Ulrike Decoene**  
directrice de la communi-  
cation, de la marque et du  
développement durable
- 7– **Georges Desvaux**  
directeur de la stratégie  
et du développement
- 8– **Scott Gunter**  
directeur général  
d'AXA XL
- 9– **Alban de Mailly Nesele**  
directeur financier
- 10– **Marco Morelli**  
président exécutif d'AXA  
Investment Managers
- 11– **Antimo Perretta**  
directeur général Europe  
et Amérique latine
- 12– **Karima Silvent**  
directrice des ressources  
humaines
- 13– **Alexander Vollert**  
directeur des opérations  
et directeur général  
d'AXA Group Operations
- 14– **Gordon Watson**  
directeur général  
Asie et Afrique

## Comité de direction ▼

*Développer une stratégie commune à l'ensemble  
du Groupe et qui intègre les remontées du terrain.*

## Comité partners ▼

41 dirigeants du Groupe,  
dont les 14 membres  
du Comité de direction.

Élargir le champ des possibles, explorer  
le plus largement les pistes envisageables.

Assister le Comité de direction dans la mise  
en œuvre des initiatives stratégiques.

## Global Leadership Network ▼

Environ 300 *senior executives* du Groupe,  
pour la plupart membres des comités  
exécutifs des entités d'AXA.

Partager la vision terrain, adapter les axes  
stratégiques aux réalités opérationnelles des entités.

Mettre en œuvre la stratégie au plus  
près des clients dans chaque entité.

*Partager les priorités, expliquer, engager : créer une adhésion  
collective autour d'une stratégie cohérente avec les besoins des marchés  
et des parties prenantes.*

## Collaborateurs ▼

AXA compte 145 000 collaborateurs  
à travers le monde.

Experts métiers, ils ont également pour mission de faire  
vivre la stratégie du Groupe et de la rendre perceptible  
pour toutes ses parties prenantes.





# Déployer notre ( ( *raison d'être* ) )

# Mesurer nos avancées : ( ( *l'Indice AXA pour le Progrès* ) )

## Formuler notre raison d'être ▼

*“Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte”*

## Piloter nos progrès ▼

La raison d'être d'AXA est à la fois une boussole dans les prises de décision stratégiques du Groupe et des entités, et un cadre au quotidien pour les collaborateurs. Parce qu'on ne gère bien que ce qu'on mesure, le Groupe s'est doté d'un outil de pilotage pour suivre son déploiement et renforcer son impact : l'Indice AXA pour le Progrès.

Cet indice reflète la double ambition de la stratégie de développement durable d'AXA : être un leader de la lutte contre le réchauffement climatique et un assureur inclusif. Il se compose de sept engagements auxquels les entités peuvent se référer et sur lesquels le Groupe fera remonter chaque année des données permettant de suivre les avancées réalisées.

Ces engagements couvrent trois champs d'action sur lesquels AXA entend montrer l'exemple :

*En tant qu'investisseur,*  
nous voulons soutenir l'économie réelle dans sa transformation vers une économie bas carbone.

*En tant qu'assureur,*  
nous voulons protéger les populations – particulièrement les plus vulnérables – face aux risques et accélérer la création de solutions d'assurance soutenant la transition vers une économie plus durable et moins intensive en carbone.

*En tant qu'entreprise exemplaire,*  
nous voulons agir collectivement pour réduire notre empreinte et accroître notre impact positif.

## Agir en tant qu'entreprise exemplaire ▼

Atteindre la neutralité carbone d'ici 2025 en réduisant les émissions de nos opérations (énergie, déplacements, digital) et en compensant les émissions résiduelles



Former tous les collaborateurs aux enjeux liés au climat



## Agir en tant qu'investisseur ▼

Réduire l'empreinte carbone des actifs du fonds général d'AXA de 20% d'ici 2025



Atteindre 26 Md€ d'investissements verts d'ici 2023

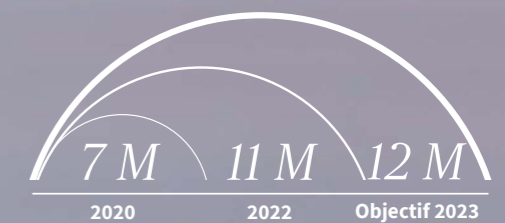


## Agir en tant qu'assureur ▼

Atteindre au moins 1,7 Md€ de primes sur les produits d'assurance verte



Porter le nombre de clients couverts par une protection inclusive à 12 millions en 2023



## Maintenir notre leadership d'acteur responsable ▼

91/100  
Score CSA-DJSI<sup>1</sup>



Consultez notre DEU

1. Édition 2022 du S&P Corporate Sustainability Assessment (CSA), qui établit la performance des entreprises en matière de durabilité. Les plus performantes peuvent être intégrées au Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).

# Maîtriser les risques ( ( d'aujourd'hui ) )

# Comprendre les risques ( ( de demain ) )

## Analyser les risques liés à notre activité ▼

Risques de marché	Risques de crédit	Risques d'assurance	Risques opérationnels	Risques réglementaires
Une évolution négative de la conjoncture économique et des marchés financiers, à l'échelle nationale, continentale ou mondiale, pourrait avoir un effet défavorable sur nos activités et notre rentabilité.	Des conditions défavorables sur les marchés de capitaux et de crédit pourraient affecter notre capacité à satisfaire nos besoins en liquidité et notre accès au capital, ou encore augmenter le coût du capital.	Des faits allant à l'encontre des hypothèses retenues pour établir le niveau de nos provisions, développer nos produits et fixer leur prix pourraient avoir des répercussions sur nos résultats et sur nos indicateurs de performance.	Des processus, contrôles ou systèmes inadéquats ou défaillants, des facteurs humains ou des événements extérieurs pourraient nuire à notre rentabilité, à notre réputation ou à notre efficacité.	Le Groupe et ses activités sont soumis à une réglementation étendue, à un contrôle réglementaire approfondi et à des décisions judiciaires défavorables dans les pays où il exerce.

## Les chiffres clés du Future Risks Report 2022 ▼

**4500** experts interrogés

**20 000** personnes du grand public interrogées

**60** pays représentés

## Les trois principaux enseignements ▼

Le changement climatique devient le risque numéro un pour les experts dans toutes les zones géographiques

Les risques géopolitiques se classent en deuxième position, dépassant le risque cyber et le risque pandémique

Le sentiment de vulnérabilité augmente face à certains risques et la confiance se dégrade

## S'appuyer sur cinq piliers pour gérer nos risques ▼

- L'indépendance et l'adéquation de la gestion des risques**
- Un cadre commun d'appétence au risque**
- Une deuxième opinion systématique sur les processus clés**
- Une large utilisation du modèle interne reposant sur une mesure robuste du capital économique**
- Une gestion des risques proactive**

## Intégrer les enjeux extra-financiers ▼

Responsabilité employeur	Changement climatique et biodiversité	Assurance inclusive	Éthique des affaires
AXA doit rester un employeur de choix pour ses collaborateurs et s'adapter à l'évolution des modes de travail. Il doit veiller à l'évolution et à la formation de ses salariés, et mettre en place des politiques favorables à la diversité et à l'inclusion pour préparer le renouvellement de ses talents.	AXA doit réduire l'empreinte environnementale et les émissions de ses opérations internes (digital, déplacements, énergie). Il s'engage également à favoriser, par son activité d'investisseur et d'assureur, un impact positif pour le climat et la préservation de la biodiversité.	AXA met en place des opérations de mécénat et des actions de volontariat. Il agit également à travers son activité d'assureur en accroissant la part des offres accessibles aux populations vulnérables.	Le Groupe met en place des formations et des processus de contrôle contre la corruption et s'est doté d'un code de conduite. Il met également en place des mesures pour protéger les données de ses clients et assurer un usage responsable et éthique des données dont il dispose.

## Le classement des risques par les experts en 2022 ▼



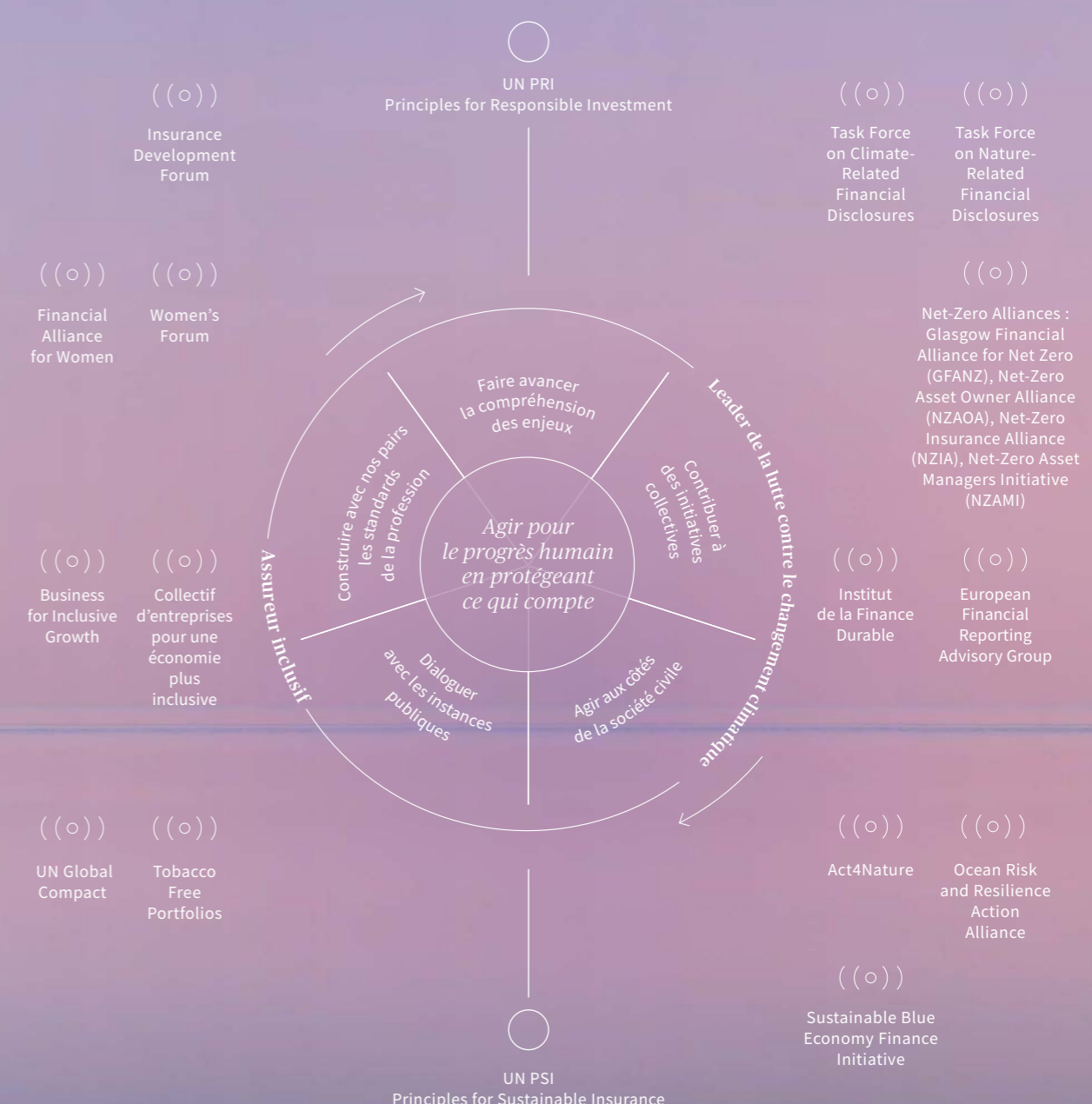
Consultez notre DEU



Consultez notre Future Risks Report 2022

# Structurer le dialogue avec nos parties prenantes

# S'engager dans des initiatives collectives avec la société



# Notre création de ( ( valeur durable ) )

## Nos ressources ▼

### Capital relationnel

**93 millions de clients**  
Nous sommes au service de nos clients (entreprises et particuliers).

### Capital humain

**145 000 collaborateurs**  
La diversité des profils et des expertises nous permet d'être performants et innovants. Nous collaborons avec des distributeurs : agents, courtiers et banquiers.

### Capital économique et financier

Notre capital économique provient de nos fonds propres et des obligations détenues par nos actionnaires et nos créanciers.

### Capital réputationnel

Nous travaillons avec des prestataires externes et collaborons avec les décideurs publics.

### Capital sociétal et environnemental

Une stratégie climat et biodiversité pour diminuer l'empreinte carbone du Groupe et s'engager.

## Notre raison d'être ►

*“Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte”*

## Notre plan stratégique ►

Notre plan stratégique comprend deux volets : business et développement durable.

*Driving Progress 2023*

### Stratégie business

#### Dommages

Protéger les biens matériels et immatériels des particuliers et des entreprises

#### Santé

Accompagner les patients tout au long de leurs parcours de soins et être un acteur phare de la prévention

#### Vie, épargne, retraite

Aider nos clients à réaliser leurs projets en protégeant et en faisant fructifier leur patrimoine

#### Gestion d'actifs

Orienter les flux économiques vers des projets durables et utiles à la société et à l'économie réelle

### Stratégie de développement durable

DEU - Chapitre 4 / « Développement durable »

#### En tant qu'assureur ▼

- **Protection inclusive** : assurance pour les populations vulnérables ■■■
- **Offres vertes** : produits et services d'assurance soutenant la transition vers une économie plus durable et moins intensive en carbone ■

#### En tant qu'investisseur ▼

- **Réduction de l'empreinte carbone du portefeuille d'AXA** (actions, dette d'entreprise et immobilier) ■■■
- **Investissements verts** : actifs verts (obligations, immobilier, dette, infrastructure) et investissements d'impact (protection des forêts, des écosystèmes...) ■■

#### En tant qu'entreprise exemplaire ▼

- **Formation climat** : sensibilisation et certification des employés aux enjeux du climat (AXA Climate Academy)
- **Réduction des émissions carbone de nos opérations** (consommation d'énergie, flotte automobile, voyages d'affaires, équipements et services IT)

## Notre création de valeur ▼ (chiffres 2022)

### Pour nos clients

- **Plus de 50 Md€ d'indemnisations** versées à nos clients sinistrés
- **5,9 Md€ d'intérêts** versés à nos assurés
- **11 M de personnes** bénéficiant d'une **couverture inclusive**

### Pour nos collaborateurs

- **8,3 Md€ de salaires et primes** versés
- **16 000 recrutements** dans le monde
- **eNPS** : 35 points / **iNPS** : 40 points

### Pour nos actionnaires

- **3,5 Md€ de dividendes** payés à près de 300 000 actionnaires
- **Plus de 30 % de collaborateurs actionnaires** détenant plus de 4 % du capital

### Pour l'économie et la société

- **Plus de 30 Md€ investis dans l'économie** chaque année
- **11 Md€ d'impôts, taxes et cotisations sociales**, dont 40 % en France
- **43 M€** de dons en mécénat dans le monde
- **56 600 actes de volontariat**
- **250 M€** dédiés depuis 2007 pour soutenir la recherche scientifique à travers le **Fonds AXA pour la Recherche**

### Pour l'environnement

- **25,1 Md€ d'investissements verts**
- **87 % des employés formés aux enjeux du climat**



# Nos performances ( ( en 2022 ) )

## Nos indicateurs financiers ▼

	2022	Variation vs 2021	Objectif Driving Progress 2023
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>102,3 Md€</b>	<b>+ 2 %</b>	
Chiffre d'affaires dommages	51,6 Md€	+ 2 %	
Chiffre d'affaires vie / épargne / retraite	31,5 Md€	- 5 %	
Chiffre d'affaires santé	17,4 Md€	+ 16 %	
Chiffre d'affaires gestion d'actifs	1,6 Md€	- 3 %	
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>7,3 Md€</b>	<b>+ 4 %</b>	
<b>Résultat opérationnel par action</b>	<b>3,08 €</b>	<b>+ 12 % (en base normalisée)</b>	<b>3 à 7 % d'augmentation annuelle moyenne</b>
<b>Cash-flows opérationnels disponibles</b>	<b>5,5 Md€</b>		<b>Cumul 2021-2023 : 14 Md€</b>
<b>Rentabilité opérationnelle des capitaux propres</b>	<b>14,5 %</b>	<b>- 0,1 pt</b>	<b>Fourchette cible : 13 à 15 %</b>
<b>Ratio de solvabilité</b>	<b>215 %</b>	<b>- 1 pt</b>	<b>Cible : 190 %</b>
<b>Dividende proposé par action</b>	<b>1,70 €</b>	<b>+ 10 %</b>	

## Notre rôle en tant qu'employeur ▼

	2022
<b>Nombre de collaborateurs</b>	<b>145 000</b>
dont salariés	110 302
Part des cadres et assimilés	44,3 %
Âge moyen des salariés	41,3 ans
Ancienneté moyenne des salariés	10,6 ans
Recrutements	16 000
% de collaborateurs en télétravail	83,4 %
% des salariés ayant reçu au moins une formation	100 %
% de femmes parmi les cadres dirigeants	39 %
Employee Net Promoter Score (eNPS)	35 pts

## Notre impact social et sociétal ▼

	2022
Investissements dans l'économie	30 Md€
Impôts, taxes et cotisations sociales versés	11 Md€
Nombre de personnes bénéficiant d'une couverture inclusive	11 M

## Notre impact environnemental ▼

	2022	Objectif
Investissements verts	25,1 Md€	<b>26 Md€ en 2023</b>
Potentiel de réchauffement du portefeuille d'investissements	2,6 °C en 2021	<b>&lt; 1,5 °C en 2050</b>
Émissions de CO <sub>2</sub> liées aux opérations d'AXA	- 48 %*	<b>- 20 % entre 2019 et 2025</b>

\* De 2019 à 2022.



Consultez notre DEU



Consultez notre rapport climat et biodiversité

# Des performances ( ( reconnues ) )

## Notations financières ▼

S&P  
Moody's  
AM Best

AA-  
Aa3  
A+ Superior

Perspective  
Stable  
Stable  
Stable

## Notations sociales et indices éthiques ▼

DJSI  
1<sup>er</sup> assureur  
Score : 91/100

MSCI  
AAA

CDP  
B

VIGEO  
Leader du secteur  
Score : 67/100

BBG  
Inclus dans  
le Bloomberg Gender  
Equality Index en 2023

Sustainalytics  
« ESG Risk Rating » :  
16,7 – Risque faible

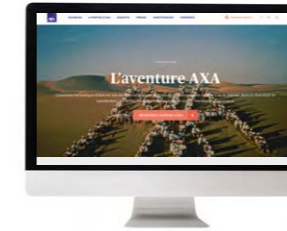


# ( ( Suivez-nous ) )

Tout au long de l'année, les équipes de communication d'AXA se mobilisent pour répondre à vos questions et vous tenir informés des actualités du Groupe.

## Découvrez toutes nos actualités ▼

Sur [axa.com](http://axa.com)



Sur les réseaux sociaux



[twitter.com/AXA](https://twitter.com/AXA)



[linkedin.com/company/axa](https://linkedin.com/company/axa)



[instagram.com/axa/](https://instagram.com/axa/)



[youtube.com/axa](https://youtube.com/axa)

## Contactez-nous ▼

### Relations actionnaires individuels

Actionnaires individuels

**0 800 434 843** Service & appel gratuits

+33 (0)1 40 75 48 43  
[actionnaires.web@axa.com](mailto:actionnaires.web@axa.com)

Actionnaires au nominatif

**0 810 888 433** Service 0,08 € / min + prix appel

+33 (0)1 40 14 80 00

### Relations presse

+33 (0)1 40 75 46 74  
[media@axa.com](mailto:media@axa.com)

### Candidatures

[www.axa.com/fr/carrieres](http://www.axa.com/fr/carrieres)



Imprimerie responsable, Snel est certifiée FSC, PEFC et IMPRIM'VERT. Nos presses offset sont labellisées « CO, neutres », c'est-à-dire que les émissions de gaz à effet de serre occasionnées par la construction, le transport et l'installation ont été entièrement compensées, sur base volontaire, par la Snel. L'entièreté des papiers utilisés chez Snel Graphics est d'origine européenne. Nous utilisons des encres végétales, des plaques sans chimie, du vernis à base d'eau et des colles sans solvants.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du Web, les WCAG 2.0, et certifiée ISO 14289-1.

Version e-accessible par [ipeclir](http://ipeclir.com)

