

ÉDITO

« Le succès d'Ambition AXA* nous place dans une excellente position pour poursuivre notre croissance, nous adapter et croître dans un environnement économique qui comporte de nombreux défis. »

Madame, Monsieur, cher(e) actionnaire,

Suite à l'Assemblée Générale du 27 avril où j'ai eu l'occasion de me présenter à vous, j'ai composé une nouvelle équipe de direction afin de définir et de mettre en œuvre les priorités du Groupe AXA. Le 21 juin dernier, à l'occasion de l'IR Day (journée investisseurs), nous avons présenté notre nouveau plan stratégique, Ambition 2020, qui s'articule autour de deux piliers : Focus & Transform.

Le premier pilier, Focus, a pour objectif une augmentation durable du résultat pendant toute la durée du plan. Le second, Transform, a, quant à lui, pour objectif la transformation de notre modèle d'activité afin de ne plus être uniquement « un payeur de sinistres » mais davantage un partenaire pour nos clients. Les pages qui suivent reviennent plus en détail sur ce plan pour mieux appréhender les enjeux d'Ambition 2020.

Au sommaire de ce nouveau numéro vous trouverez également un retour sur le désengagement d'AXA de l'industrie du tabac qui est un nouvel exemple de la manière dont nous pouvons utiliser les actifs que nous gérons pour contribuer à une société plus sûre.

C'est avec humilité et enthousiasme que j'aborde cette nouvelle étape dans la vie d'AXA. La responsabilité est très grande, mais je crois profondément à la force collective de notre Groupe, à l'énergie incroyable de nos collaborateurs et à notre potentiel de développement pour faire face aux défis futurs.

Je vous remercie pour votre confiance.

Thomas Buberl,
Directeur général AXA

sommaire

Notre Groupe

- Plan stratégique Ambition 2020 : Focus & Transform
- Nouvelle équipe
- Résultats semestriels 2016

Le saviez-vous ?

- AXA se désengage de l'industrie du tabac

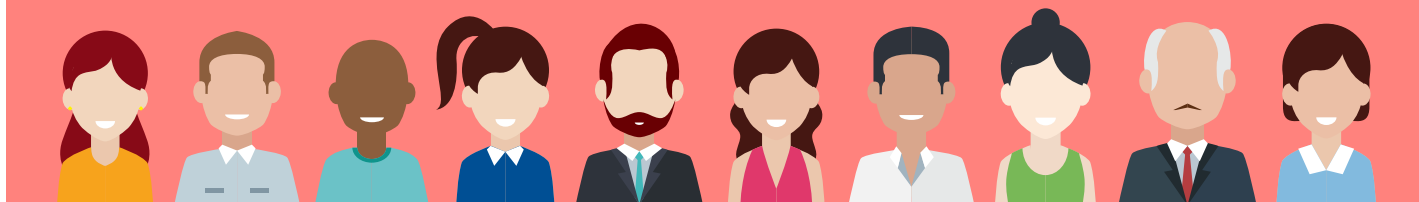
AXA Pratique

- Évolution du cours de Bourse
- Passez au digital et gagnez deux billets pour le Louvre !
- Formation avec la Croix-Rouge française
- Agenda 2016



* Plan stratégique Ambition AXA qui s'est conclu en 2015.

Empowering people to live a better life



Plan stratégique Ambition 2020

Focus & Transform

« Ces deux priorités constituent une première étape de ma vision à plus long terme pour AXA qui consiste à donner à nos clients les moyens de vivre une vie meilleure », a déclaré Thomas Buberl lors de l'IR Day.

Chaque année, AXA réunit ses investisseurs. Le 21 juin dernier fut l'occasion pour la nouvelle équipe de direction de présenter le nouveau plan stratégique du Groupe, Ambition 2020, qui repose sur deux piliers : Focus & Transform.

FOCUS

Le premier pilier d'Ambition 2020, Focus, a pour objectif une augmentation durable du résultat pendant toute la durée du plan. Le Groupe va poursuivre le développement de ses activités dans des domaines choisis, tels que l'assurance d'entreprises, les produits d'épargne peu consommateurs de capital, ainsi qu'en Asie où AXA est présent dans 8 pays avec 20 millions de clients, en s'appuyant sur ses atouts et sur ses meilleures pratiques.

AXA va également poursuivre l'amélioration de son efficacité en matière de coûts et de marge technique.

Ces initiatives lui permettront d'atteindre son objectif de croissance annuelle moyenne du résultat opérationnel par action de 3 % à 7 % sur la durée de ce plan stratégique.

TRANSFORM

Le second pilier, Transform, vise à faire évoluer l'entreprise pour préparer la croissance de demain : il s'agit de transformer le modèle d'activité du Groupe pour passer d'un rôle de prestataire d'assurance à celui de partenaire de ses clients afin de les protéger contre les risques et « ne plus être là uniquement pour régler les factures », précise Thomas Buberl.

Cela signifie que le Groupe doit accélérer ses efforts d'innovation pour répondre aux changements rapides des attentes de ses clients liés à la numérisation tout en continuant le développement de ses activités de prévention. L'engagement et le dynamisme des collaborateurs, agents et partenaires seront essentiels à la réussite de cette transformation.

FOCUS

Poursuivre notre croissance en conservant notre solidité



CROISSANCE SÉLECTIVE

Assurance entreprises / Épargne / Santé / Asie



EFFICACITÉ ET MARGES

Big data / Excellence technique / Optimisation



CAPITAL

Cash-flow / Solidité financière

TRANSFORM

Préparer l'avenir en accélérant notre transformation



NOUVELLE EXPÉRIENCE CLIENT

BtoBtoC / Nouveaux services / Digital



DE PRESTATAIRE À PARTENAIRE

Innovation / Prévention / Care



ENRICHIR LES COMPÉTENCES

Engagement / Formation / Recrutement

Emmanuel Touzeau, Directeur de la Communication d'AXA, présentera le plan Ambition 2020 lors d'une conférence thématique le 10 octobre prochain, au siège du Groupe.



5 CONVICTIIONS FORTES AU CŒUR DU PLAN AMBITION 2020



CROISSANCE SÉLECTIVE, UNE ACCÉLÉRATION SUR DES SEGMENTS DE CROISSANCE DÉFINIS

- **L'assurance des entreprises pour l'activité dommages** : un domaine majeur en cours de transformation dans un marché mondial de 510 milliards d'euros.
- L'activité **santé et prévoyance** qui se développe dans un contexte de nouveaux besoins liés notamment à la digitalisation de l'offre, ou encore à l'internationalisation des clients.
- **L'épargne dans les marchés matures** : avec des produits répondant aux besoins de nos clients pour leurs retraites, en combinant le meilleur de l'expertise du Groupe en assurance et en gestion d'actifs.
- **L'Asie**, où AXA possède déjà une implantation solide et diversifiée dans tous ses métiers, avec l'objectif de servir plus de 100 millions de clients à horizon 2030.



REPENSER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Aujourd'hui, nos clients ne nous comparent pas aux seuls assureurs, mais également aux géants du web. AXA doit donc être en mesure de délivrer une expérience client totalement fluide entre canaux directs et réseaux traditionnels.

En parallèle, le Groupe continuera à développer des partenariats, dans une relation B to B to C* comme avec BlaBlaCar par exemple, car l'assurance peut enrichir les produits et services dans de nombreuses industries. Nous allons prendre et déployer des engagements de service précis, partout dans le monde, accessibles via Mon AXA et évalués publiquement par les clients.



L'EFFICACITÉ, UN PRÉALABLE À LA PERFORMANCE

Grâce à un renforcement des marges, notamment par l'utilisation des données (smart data), à l'excellence technique, à l'optimisation de la structure de coûts et de la gestion du capital, le Groupe s'engage à poursuivre une gestion disciplinée des ressources disponibles et à optimiser les cash-flows.



DE PRESTATAIRE D'ASSURANCE À PARTENAIRE DE NOS CLIENTS

Pour AXA, le rôle de l'assureur ne peut se cantonner à être un simple payeur pour ses clients. Cette conviction nous pousse à proposer un accompagnement de plus en plus complet avant, pendant et après le risque. En matière de santé, par exemple, il s'agit d'initiatives de santé connectée, de prévention, de télémédecine ainsi que de suivi de parcours de soins pour les maladies graves et chroniques.



NOS ÉQUIPES FERONT LA DIFFÉRENCE

Parce que la réussite passe par les hommes et les femmes d'AXA, le Groupe est aujourd'hui face à un grand défi de formation et d'enrichissement des compétences, qui lui permettra de répondre au mieux aux évolutions de nos métiers.

* Désigne les activités des entreprises développant des produits et services qui seront commercialisés auprès d'autres entreprises clientes. À charge pour ces dernières de les exploiter dans le cadre d'activités grand public.

Principaux objectifs financiers pour 2020*

CROISSANCE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

par action

3% - 7%

par an en moyenne

CASH-FLOWS OPÉRATIONNELS DISPONIBLES

28-32 Md€

cumul 2016-2020

RENTABILITÉ COURANTE DES CAPITAUX PROPRES

12% - 14%

2016 à 2020

RATIO DE SOLVABILITÉ II

170% - 230%

Fourchette cible

* Cette fourchette de croissance est une cible reflétant des hypothèses prudentes quant à l'évolution des taux d'intérêt, dont l'impact annuel se situe entre - 5 % (si les taux d'intérêt demeurent au niveau actuel pendant les 5 prochaines années) et - 1 % (ce qui représenterait un scénario de hausse graduelle des taux d'intérêt pendant les 5 prochaines années).



Une nouvelle équipe pour construire le futur AXA

La richesse des parcours des membres de ce Comité de direction renouvelé, leurs qualités de leadership et leurs valeurs me donnent une grande confiance quant à notre capacité à mener AXA dans la prochaine phase de notre stratégie, en mettant nos clients et notre transformation au cœur de celle-ci. »

Thomas Buberl,
Directeur général AXA



* Depuis le 1^{er} septembre 2016.

Résultats semestriels 2016

Le résultat opérationnel est robuste, à 3,1 milliards d'euros, en dépit de conditions de marché défavorables et du coût élevé des événements naturels. Le bilan est résistant avec un ratio de solvabilité II, à 197 %, et des capitaux propres en hausse de 5,6 milliards d'euros, à 74,1 milliards d'euros.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL PAR ACTIVITÉ*



Le chiffre d'affaires est stable, à 54 milliards d'euros, la croissance des activités dommages et assurance internationale étant compensée par le léger recul des activités vie, épargne, retraite et gestion d'actifs.

- **En dommages**, il progresse de 4 %, notamment grâce à une hausse de 11 % dans les marchés à forte croissance et de 6 % sur le Direct.
- **En assurance internationale**, il progresse de 5 %.
- **En vie, épargne, retraite**, il recule de 2 %. La collecte nette atteint en revanche + 4,3 milliards d'euros, soutenue par la Prévoyance et Santé et les Unités de compte.

Les variations sont à base comparable pour les indicateurs d'activité, et à change constant pour les résultats.

→ **La gestion d'actifs** voit son chiffre d'affaires diminuer de 8 %, reflétant la baisse des commissions de gestion. La collecte nette s'élève à + 19 milliards d'euros.

→ L'activité **santé** (comptabilisée en vie, épargne, retraite ou en dommages selon les pays en ligne avec les conventions d'informations financières) augmente de 3 %, à 6,2 milliards d'euros.

→ La marge sur affaires nouvelles en vie, épargne, retraite est stable à 37 %. Le ratio combiné tous exercices augmente de 0.9 point, à 96,0 %, du fait de la hausse du coût des catastrophes naturelles.



AXA se désengage de l'industrie du tabac

Le Groupe AXA a pris la décision de céder ses actifs liés à l'industrie du tabac. Retour sur l'importance de cet engagement pour le Groupe.

Le tabac représente aujourd'hui la plus grande menace pour la santé publique : il tue 6 millions de personnes par an et ce chiffre devrait augmenter jusqu'à 8 millions d'ici 2030*. Les maladies telles que le cancer et les affections cardio-vasculaires et respiratoires chroniques sont en effet en forte augmentation, et représentent aujourd'hui 68 % des décès dans le monde selon l'Organisation Mondiale de la Santé. La consommation de tabac est la cause majeure de ces maladies chroniques non transmissibles.

Si rien n'est fait pour endiguer cette tendance, le tabac tuera un milliard de personnes dans le monde au cours du 21^e siècle. Son coût, estimé à 2 100 milliards d'euros par an**, est comparable à ceux de la guerre et du terrorisme combinés.

Dans ce contexte et en tant qu'assureur santé responsable, le Groupe AXA a pris la décision de céder ses actifs liés à l'industrie du tabac, dont la valeur actuelle s'élève à environ 1,8 milliard d'euros.

* Organisation Mondiale de la Santé.
** McKinsey Global Institute.



« Nous sommes fermement convaincus du rôle positif que l'assurance peut jouer pour la société dans son ensemble.

En matière de prévention, les assureurs font partie de la solution. Cette décision

a un coût mais notre conviction est claire : le coût humain du tabac est dramatique, son coût économique est énorme. En tant qu'investisseur majeur et assureur santé de premier plan, le Groupe AXA veut contribuer à réduire ce problème. »

Thomas Buberl, Directeur général AXA



L'investissement responsable repose sur l'intégration de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les processus d'investissement et d'engagement actionnarial.

AXA prend activement en compte ces facteurs dans ses processus d'investissement pour toutes les classes d'actifs pertinentes. Le Groupe a pour cela élaboré une politique d'investissement responsable qui couvre l'actif général du Groupe (552 milliards d'euros), énonce ses convictions en matière d'investissement responsable et définit les pratiques de gouvernance d'entreprise que ses gérants d'actifs doivent encourager. Cette politique permet également de mieux structurer le développement de lignes directrices pour l'investissement dans des secteurs comportant des défis particulièrement aigus en matière d'éthique, d'environnement ou de droits humains.

En 2015, AXA a ainsi décidé de réduire son exposition aux sociétés les plus impliquées dans des activités liées au charbon, y compris les mines et la production d'électricité, ce qui représente un désinvestissement de près de 500 millions d'euros. En parallèle, le Groupe s'est engagé à tripler ses investissements « verts » au sein de son actif général pour les porter jusqu'à 3 milliards d'euros d'ici 2020.

Plus d'information sur la politique d'investissement responsable d'AXA : axa.com/fr/a-propos-d-axa/investissement-responsable

Une conférence thématique dédiée à l'investissement socialement responsable aura lieu le 1^{er} décembre au siège du Groupe AXA.

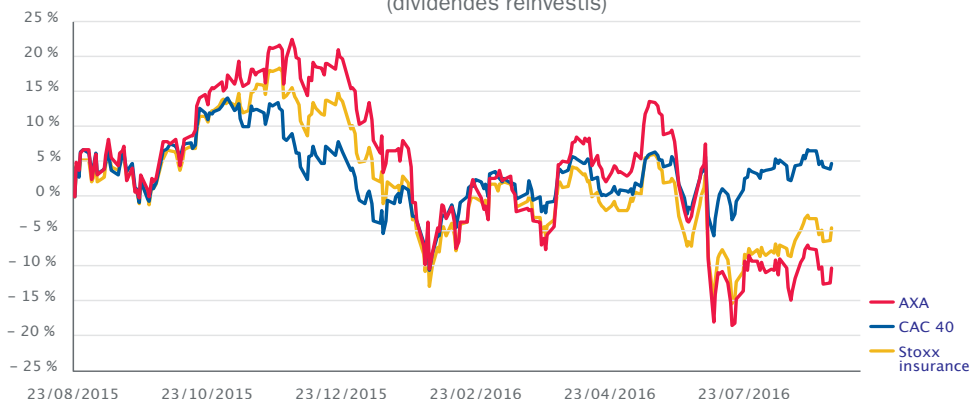
Évolution du cours de Bourse AXA Agenda 2016

Le contexte géopolitique au Moyen-Orient, la baisse du prix du pétrole ainsi que les inquiétudes sur l'évolution de l'économie chinoise ont alimenté la volatilité des marchés. Ce contexte économique et, en particulier, le maintien d'un niveau historiquement bas de taux d'intérêt ont pesé sur le cours des valeurs financières en général et d'AXA dès les premières semaines de l'année.

Le lancement du plan stratégique Ambition 2020 en juin dernier puis la publication de résultats semestriels 2016 résilients au mois d'août ont été plutôt bien accueillis par les marchés, entraînant des rebonds sur le titre. Au global toutefois, la performance* du titre AXA sur un an (y compris réinvestissement du dividende) est négative à - 10,3 %, en retrait par rapport au CAC 40 (+ 4,7 %).

* Au 23 août 2016.

PERFORMANCE DU TITRE AXA
(dividendes réinvestis)



Source : Bloomberg, le 23 août 2016.

FORMATION AVEC LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE LES 15, 16 ET 17 NOVEMBRE

En cohérence avec les missions de prévention et de protection d'AXA, la Croix-Rouge française proposera à Nantes, Clermont-Ferrand, Strasbourg et Marseille une formation aux Premiers secours dédiée aux actionnaires individuels du Groupe. Ces sessions, « Agir face à une urgence cardiaque et à un accident vasculaire cérébral », seront l'occasion d'apprendre auprès de professionnels les gestes qui sauvent.

► Pour vous inscrire, contactez le service des relations actionnaires individuels dont les coordonnées figurent ci-contre.

croix-rouge française
PARTOUT OÙ VOUS AVEZ BESOIN DE NOUS



Passez au digital et gagnez deux billets pour le Louvre!

Pour faciliter nos échanges et vous permettre d'être mieux informés des grands moments de vie d'AXA, vous pouvez si vous le souhaitez recevoir vos prochains numéros de Côté AXA par e-mail. En agissant ainsi, vous nous aidez à réduire l'utilisation du papier. Pour vous remercier de cette démarche responsable en lien avec nos engagements environnementaux, nous offrirons aux 350 premières réponses deux entrées pour le musée du Louvre*.

* Entrées valables pour les collections permanentes et les expositions temporaires, jusqu'au 31 décembre 2016.



► Rendez-vous sur axa.com/fr/investisseurs/cercle-des-actionnaires

27 septembre 2016

RÉUNION D'ACTIONNAIRES, LILLE

29 septembre 2016

RÉUNION D'ACTIONNAIRES, NICE

6 octobre 2016

RÉUNION D'ACTIONNAIRES, BORDEAUX

10 octobre 2016

CONFÉRENCE THÉMATIQUE « PRÉSENTATION DU NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE AMBITION 2020 », PARIS

7 novembre 2016

RÉUNION D'ACTIONNAIRES, AMIENS

FORMATION AUX PREMIERS SECOURS PAR LA CROIX-ROUGE FRANÇAISE :

15 novembre - NANTES ET CLERMONT-FERRAND

16 novembre - STRASBOURG

17 novembre - MARSEILLE

1^{er} décembre 2016

CONFÉRENCE THÉMATIQUE « L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE », PARIS

6 décembre 2016

VISITE DE L'EXPOSITION REMBRANDT INTIME, MUSÉE JACQUEMART-ANDRÉ, PARIS*

Ouverture des inscriptions le 17 octobre

8 décembre 2016

RÉUNION D'ACTIONNAIRES, TOULOUSE

* Réservée aux membres du Cercle des actionnaires AXA.

► Retrouvez l'ensemble de nos événements sur : axa.com/fr/investisseurs/evenements

NOUS CONTACTER

Actionnaires individuels

AXA – Relations actionnaires individuels
25, avenue Matignon – 75008 Paris

0 800 434 843 Service & appel gratuits

Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 75 48 43
E-mail : actionnaires.web@axa.com

Actionnaires nominatifs

Pour toute demande relative à votre compte nominatif pur, contactez :

BNP – Paribas Securities Services – Corporate Trust Services
Relations actionnaires AXA
Les Grands Moulins de Pantin
9, rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex

0 810 888 433 Service 0,06 €/min + prix appel

Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 80 00
E-mail : axa_relations@bnpparibas.com

Responsable de la publication :
Direction de la communication - Groupe AXA
Conception et réalisation : W
Crédit photos : AXA, Camille Malissen, Photononstop, ©Luc Castel, Benjamin Boccas, Musée du Louvre, dist. RMN - Grand Palais - Olivier Ouadah.

Vous souhaitez réagir sur l'un des sujets traités dans ce numéro ?
Votre avis nous intéresse : actionnaires.web@axa.com

Vous souhaitez recevoir nos prochaines publications par e-mail ?
Laissez-nous vos coordonnées sur : actionnaires.web@axa.com

