



2020. _NOTRE IMPACT

Nos leviers d'action
Notre création de valeur
durable
Nos indicateurs
de performance

Impact Report 2020



Engagement.__ AXA a voulu envoyer un signal fort en inscrivant ses engagements climatiques au cœur de sa stratégie.

Denis Duverne, président du Conseil d'administration d'AXA

« AXA porte une mission noble : protéger les biens et les personnes face aux risques. C'est le cœur de notre raison d'être, formulée l'an passé à l'issue d'un travail d'intelligence collective qui a permis aux collaborateurs du Groupe de s'exprimer sur le sens de leur métier. "Agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte", c'est défendre ce qui est essentiel à notre avenir individuel et collectif : la santé bien sûr, l'économie, les liens sociaux, notre planète.

C'est en vertu de cette mission qu'AXA a, plus que tout autre acteur économique, pris ses responsabilités tout au long de la crise liée au Covid-19. Responsabilités en tant qu'entreprise, en protégeant ses collaborateurs et en veillant à apporter à ses clients le soutien et les services dont ils avaient besoin. Responsabilités aussi en tant qu'acteur sociétal : AXA a mené de nombreuses actions de solidarité et investi pour soutenir les fonds propres des entreprises les plus fragilisées.

Cette crise laissera des stigmates et, à l'heure de songer à la reconstruction de notre économie, AXA a voulu envoyer un signal fort en inscrivant ses engagements climatiques au cœur de sa stratégie. Le Groupe a depuis longtemps pris la mesure de l'urgence de la lutte contre le réchauffement climatique. En 2020, nous avons ajouté à nos engagements l'objectif de réduire de 20 % l'empreinte carbone des actifs du fonds général d'AXA d'ici 2025 et pris des mesures qui permettront de soutenir et d'accélérer la transition : à travers notre implication au sein de la Net-Zero Asset Owner Alliance, grâce au lancement de nouveaux *transition bonds*, ou en développant encore nos fonds à impact social et environnemental positif. Ce sont des actions tangibles et tournées vers l'avenir. En cela, elles témoignent de la mise en œuvre concrète de notre raison d'être. »

Action. — AXA a toujours travaillé avec ses partenaires et son écosystème pour bâtir des solutions d'avenir.

Thomas Buberl, directeur général d'AXA

« 2020 a été une année hors du commun, marquée par la crise liée à l'épidémie de Covid-19, mais aussi par un niveau élevé de catastrophes naturelles. Dans ce contexte difficile, AXA peut être fier de son bilan, d'abord car cette crise a confirmé la pertinence et l'utilité de nos orientations stratégiques. La santé, le digital pour maintenir nos interactions avec nos clients, la protection des entreprises ont été des enjeux cruciaux au cœur de la tourmente. Nous avons également fait preuve de résilience avec une bonne résistance de notre activité et un bilan très solide comme en témoigne notre ratio de solvabilité.

Nous entamons notre nouveau cycle stratégique avec toutes les forces nécessaires pour accompagner nos clients et la société dans les grands défis qui les attendent : la prévention des risques santé, la reconstruction de notre économie, l'accélération des usages digitaux, la lutte contre le changement climatique. Notre nouveau plan, Driving Progress 2023, va nous permettre de poursuivre notre transformation et de nous renforcer sur ces sujets essentiels au progrès humain.

“Agir pour le progrès humain” n'est cependant pas une ambition que nous pourrions atteindre seuls. AXA a toujours travaillé avec des partenaires pour bâtir des solutions d'avenir. Nous croyons plus que jamais à la force de la collégialité : c'est le sens de notre appel à la création de la Net-Zero Insurance Underwriting Alliance pour faire de la souscription un outil de transition vers une économie bas carbone. C'est avec des mouvements collectifs tels que celui-là que nous pourrions non seulement agir en entreprise responsable, mais aussi impulser le changement nécessaire pour bâtir un monde compatible avec un scénario à +1,5 °C. »

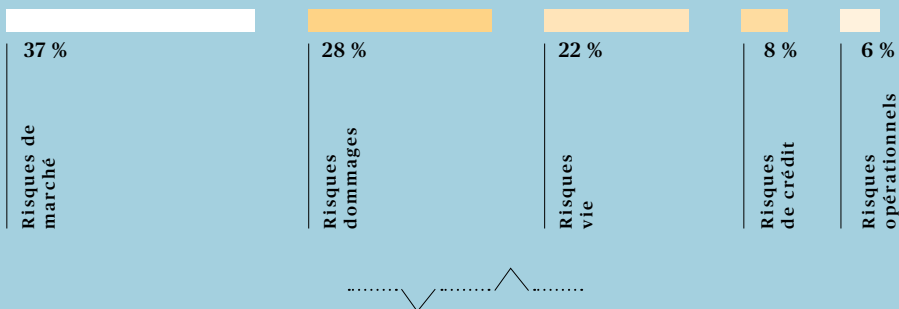


Maîtriser et anticiper les risques

AXA s'appuie sur une politique de gestion des risques robuste permettant de limiter et d'absorber les chocs. Il analyse également l'émergence de nouveaux risques à travers un observatoire annuel. L'année 2020 a confirmé la montée en puissance de risques de plus en plus systémiques et interconnectés.

GÉRER LES RISQUES D'AUJOURD'HUI

Pour évaluer les risques auxquels il est exposé, AXA s'appuie sur un modèle interne robuste qui calcule le capital économique requis pour résister à un choc extrême et inclut tous les risques quantifiables.



5 PILIERS DE LA GESTION DES RISQUES

1. INDÉPENDANCE ET ADÉQUATION DE LA GESTION DES RISQUES

Trois lignes de défense permettent de gérer les risques : (i) le management et les équipes opérationnelles, en première ligne; (ii) la fonction de gestion des risques, qui développe, coordonne et pilote, en toute indépendance, un cadre des risques harmonisé pour le Groupe; et (iii) l'audit interne du Groupe.

2. UN CADRE COMMUN D'APPÉTENCE AUX RISQUES

Les directeurs des risques s'assurent que les dirigeants du Groupe examinent et approuvent les risques auxquels sont exposées les entités d'AXA, comprennent les conséquences d'un développement défavorable de ces risques, et disposent d'un plan d'action susceptible d'être mis en œuvre en cas d'évolution défavorable.

3. UNE DEUXIÈME OPINION SYSTÉMATIQUE SUR LES PROCESSUS CLÉS

Les directeurs des risques fournissent de manière systématique une seconde opinion indépendante sur les processus d'approbation des produits, les provisions techniques, la réassurance, les investissements et la gestion actif-passif, ainsi qu'un avis critique sur les risques opérationnels et le plan stratégique.

4. UNE LARGE UTILISATION DU MODÈLE INTERNE REPOSANT SUR UNE MESURE ROBUSTE DU CAPITAL ÉCONOMIQUE

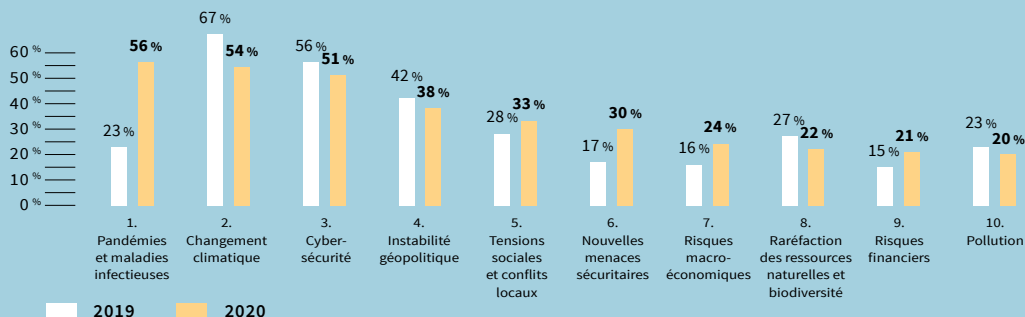
Le modèle interne offre un outil efficace et concret de contrôle et de mesure de l'exposition à la plupart des risques, en accord avec le cadre Solvabilité II. Il constitue également un élément important dans la gestion du capital et du processus de planification.

5. UNE GESTION DES RISQUES PROACTIVE

La fonction gestion des risques est également en charge de la détection en amont des risques. Rendue possible par une analyse critique des entités opérationnelles concernées et un dialogue constant avec ces dernières, cette détection s'appuie sur le cadre de gestion des risques émergents du Groupe.

COMPRENDRE LES RISQUES DE DEMAIN

LES 10 PRINCIPAUX RISQUES ÉMERGENTS IDENTIFIÉS EN 2020



Pourcentage de répondants ayant cité ce risque dans les principaux risques émergents

4 ENSEIGNEMENTS À TIRER DU FUTURE RISKS REPORT

1 LA SANTÉ : UNE PRIORITÉ ABSOLUE

En un an, les pandémies et maladies infectieuses sont passées de la 8^e à la 1^{re} place des risques émergents et pourraient le rester pour les cinq à dix prochaines années. Plus de la moitié des experts les considèrent comme une menace majeure pour l'avenir, contre 25% en 2019. Et le grand public partage cet avis : une grande majorité des sondés les considèrent comme le principal facteur de vulnérabilité.

2 LA PERCEPTION DES RISQUES CLIMATIQUES EN BAISSÉ

Dans le contexte exceptionnel de la pandémie de Covid-19, le changement climatique a cédé le pas à une menace plus immédiate. Il est passé de la 1^{re} à la 2^e place, le nombre d'experts l'ayant jugé significatif passant de 67% à 54%. Si les experts européens le considèrent toujours comme le plus grand risque émergent pour la société, la proportion d'experts nord-américains qui partagent cet avis a chuté à 46%, contre 71% l'an dernier.

3 DES RISQUES TOUJOURS PLUS CONNECTÉS ET INTERDÉPENDANTS

Déjà observée dans l'enquête 2019, la propension des risques à s'influencer réciproquement prend de l'ampleur dans l'édition 2020. La pandémie de Covid-19 a montré à quel point cette interconnexion pouvait générer des effets globaux, complexes et imprévisibles. Pour le grand public comme pour les experts interrogés, ce constat renforce l'idée qu'aucun acteur ne peut agir seul et que cette interdépendance appelle des réponses coordonnées des gouvernements comme des acteurs privés.

4 UN SENTIMENT DE VULNÉRABILITÉ ACCRUE

Le Future Risks Report 2020 révèle enfin un sentiment de plus grande exposition aux risques : 73% du grand public et 83% des experts interrogés estiment que la population mondiale est aujourd'hui plus vulnérable qu'elle ne l'était il y a cinq ans.

2 700

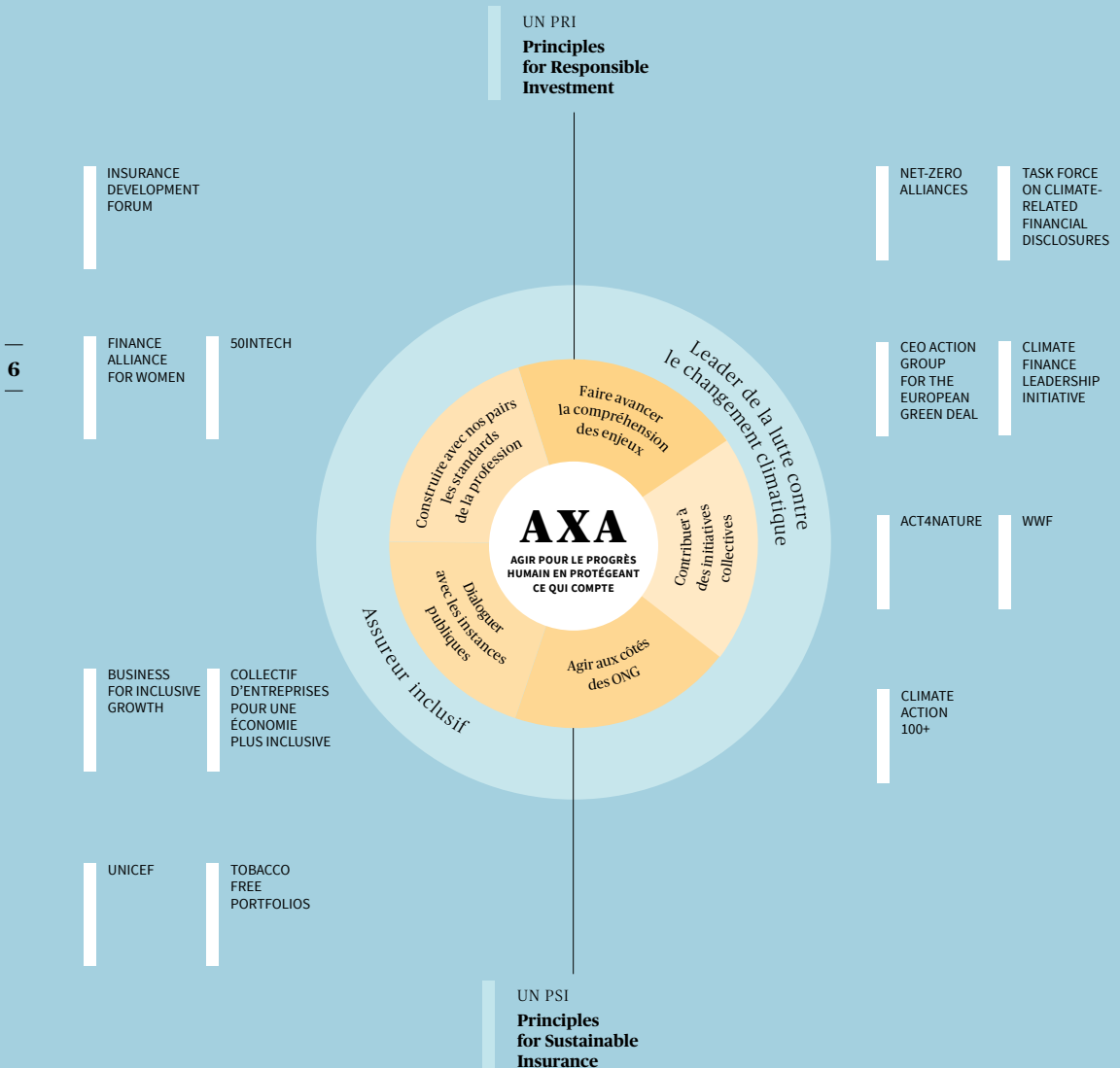
— experts issus de 54 pays interrogés pour le Future Risks Report 2020

20 000

— personnes interrogées pour suivre la perception du grand public

Dialoguer et agir collectivement

En dialogue constant avec ses parties prenantes, le Groupe s'est engagé dans de nombreuses initiatives collectives lui permettant de contribuer plus efficacement à la lutte contre le changement climatique ou à la promotion d'une société plus inclusive.



Déployer notre raison d'être

Pour rendre sa raison d'être concrète et opérante pour l'ensemble des équipes, le Groupe lance en 2021 des outils afin de mesurer ses progrès et de renforcer son impact.

DÉFINIR
NOTRE
AMBITION

2020 : LANCEMENT DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

Plan stratégique
Driving Progress 2023
aligné sur la raison d'être

Stratégie de
développement durable :
- leader de la lutte
contre le réchauffement
climatique
- assureur inclusif

2021 : AXA FOR PROGRESS INDEX MESURER L'IMPACT DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

NOUS ENGAGER
ET MESURER
NOS PROGRÈS

EN TANT QU'INVESTISSEUR

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

Accroître les
investissements verts
d'AXA pour atteindre
25 Md€ d'ici 2023

EN TANT QU'ASSUREUR

Renforcer la part
des produits
d'assurance verte
qui, par les services
et garanties qu'ils
proposent, ont un
impact positif sur
l'environnement

Promouvoir une
assurance inclusive
auprès des populations
vulnérables

EN TANT QU'ENTREPRISE EXEMPLAIRE

Faire des collaborateurs
des leaders de la
transformation : former
nos équipes aux enjeux
climatiques d'ici 2023

Atteindre la neutralité
carbone d'ici 2025 en
réduisant les émissions
de nos opérations
de 20 % (électricité,
déplacements, digital)
et en compensant les
émissions résiduelles

Un indicateur de performance transversal :
maintenir la position d'AXA dans le classement DJSI/CSA

ACCÉLÉRER

Intégration
des indicateurs clés
de performance de
l'AXA for Progress index
dans la rémunération
des dirigeants

Purpose accelerator

S'appuyer sur une gouvernance solide

Conseil d'administration au 31 décembre 2020



1



2



3



4



5



6



7



8



9



10



11



12



13



14



15



16

1. Denis Duverne —
président du Conseil
d'administration d'AXA

2. Thomas Buberl —
directeur général d'AXA

3. Patricia Barbizet — ▲ □

4. Martine Bièvre —
représentant les salariés

5. Helen Browne — ■
représentant les salariés
actionnaires

6. Jean-Pierre Clamadieu —
administrateur indépendant
réfèrent ▲ □

7. Bettina Cramm —
représentant les salariés ▲

8. Irene Dorner — ● □

9. Rachel Duan — ▲ □

10. André François-Poncet — ■ ▲ □

11. Antoine Gosset-Grainville — ■ □

12. Isabel Hudson — ● □

13. Angélien Kemna — ● □

14. Ramon de Oliveira — ■ ● □

15. Elaine Sarsynski — ● □

16. Marie-France Tschudin — □

Modifications du Conseil soumises au vote de l'Assemblée générale des actionnaires d'AXA du 29 avril 2021 :
nominations en tant qu'administrateurs de M. Guillaume Faury, en remplacement de Mme Elaine Sarsynski,
dont le mandat arrive à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 29 avril 2021, et de M. Ramon Fernandez.

● Comité d'audit ■ Comité financier ▲ Comité de rémunération et de gouvernance

□ administrateur/administratrice indépendant(e)

COMPOSITION DU CONSEIL

69 %

— d'administrateurs indépendants

63 %

— de femmes au sein du Conseil*

9

— nationalités représentées

59 ans

— d'âge moyen des administrateurs

* 54 % de femmes hors les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires.

ACTIVITÉ DES COMITÉS EN 2020

AUDIT

7

réunions

Assiduité 100 %

FINANCIER

6

réunions

Assiduité 100 %

RÉMUNÉRATION ET GOUVERNANCE

5

réunions

Assiduité 100 %

COMPÉTENCES ET EXPERTISES DES ADMINISTRATEURS

NOMBRE
D'ADMINISTRATEURS
PRÉSENTANT
CES COMPÉTENCES
ET EXPÉRIENCES



Impulser une dynamique stratégique

COMITÉ DE DIRECTION AU 31 DÉCEMBRE 2020



- 1. Thomas Buberl** — directeur général d'AXA
- 2. George Stansfield** — directeur général adjoint et secrétaire général du Groupe
- 3. Étienne Bouas-Laurent** — directeur financier d'AXA
- 4. Benoît Claveranne** — directeur général international et nouveaux marchés
- 5. Georges Desvaux** — directeur de la stratégie et du développement
- 6. Scott Gunter** — directeur général d'AXA XL
- 7. Alban de Mailly Nesle** — directeur des risques et des investissements
- 8. Marco Morelli** — président-directeur général d'AXA Investment Managers

- 9. Antimo Perretta** — directeur général Europe
- 10. Jacques de Peretti** — directeur général d'AXA France
- 11. Karima Silvent** — directrice des ressources humaines d'AXA
- 12. Astrid Stange** — directrice des opérations d'AXA
- 13. Gordon Watson** — directeur général Asie

▼

Définir et prioriser les axes stratégiques et assurer la réussite des objectifs fixés.

COMITÉ PARTNERS

Composé des membres du Comité de direction et d'une trentaine de dirigeants du Groupe

- Thomas Buberl
- Daniel Bandle
- Matthieu Bébéar
- Giovanni d'Aniello
- Guillaume Borie
- Étienne Bouas-Laurent
- Helen Browne
- Gilbert Chahine
- Dongjun Choi
- Benoît Claveranne
- Patrick Cohen
- Charles Cooper
- Ulrike Decoene
- Georges Desvaux
- Jean Drouffe
- Hassan El Shabrawishi
- Claudio Gienal
- Giacomo Gigantiello
- Renaud Guidée
- Scott Gunter
- Rahul Hora
- Nicolas Leclercq
- Guillaume Lejeune
- Alban de Mailly Nesle
- Delphine Maisonneuve
- Marco Morelli
- Sally O'Hara
- Doina Palici-Chehab
- Jacques de Peretti
- Antimo Perretta
- Fabrizio Petrillo
- Olga Sanchez
- Julie Scott-Bryant
- Karima Silvent
- Astrid Stange
- George Stansfield
- Julien Steimer
- Christine Theodorovics
- Jozef Van In
- Xavier Veyry
- Alexander Vollert
- Sally Wan
- Amaury de Wareghien
- Gordon Watson
- Didier Weckner
- Seiji Yasubuchi
- Nancy Bewlay
- Yamin Zhu

▼

Élargir le champ des possibles, explorer le plus largement les pistes envisageables en s'appuyant notamment sur des learning expeditions.

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

Rendre compte des résultats 2020 et s'assurer de la réussite du plan stratégique Driving Progress 2023



Intégrer régulièrement et systématiquement
les contributions des collaborateurs et des parties prenantes à la stratégie du Groupe.

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



GLOBAL LEADERSHIP NETWORK

Environ 300 *senior executives* du Groupe, en grande majorité membres des comités exécutifs des entités d'AXA.



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

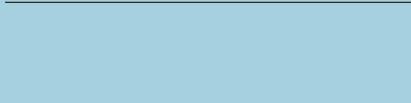
Mettre en œuvre la stratégie au plus près des clients dans chaque entité.



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



Rendre opérationnelle la transformation



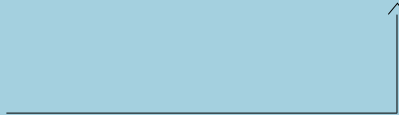
AXA DAYS

- Une fois par an, **les AXA Days** réunissent 1 000 *top managers* du Groupe pour **partager les priorités stratégiques** de l'année et **permettre un temps** d'échange avec les membres du Comité de direction.
- **Les managers sont les relais directs** de la stratégie auprès des équipes, sur le terrain.



COLLABORATEURS

- **AXA compte 153 400 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.



Comprendre notre plan stratégique en cinq points clés

COMMENT LE PLAN STRATÉGIQUE A-T-IL ÉTÉ CONÇU ?



Driving Progress 2023 est le fruit d'un processus collaboratif et itératif initié dès 2019 avec pour objectif d'impliquer très en amont l'ensemble des entités dans la co-élaboration d'actions stratégiques pertinentes pour toutes les géographies. En mars 2019, un premier groupe de travail associant les membres du Comité Partners et le Comité de direction a analysé l'évolution des grandes tendances qui guident l'activité du Groupe. Douze sujets ont été étudiés, dont les besoins et usages des clients, la distribution, la santé... À l'été 2019, le Comité de direction a effectué une synthèse de ces travaux pour identifier les axes de réflexion

prioritaires. Les entités ont alors travaillé sur cette base tout au long du dernier trimestre 2019, pour exposer leur vision de ces priorités lors d'un séminaire stratégique en mars 2020, au cours duquel a été formalisée une première version du plan stratégique. Les deuxième et troisième trimestres de 2020 ont été consacrés à des *stress tests* de cette stratégie, notamment face à la crise liée au Covid-19, pour confirmer la pertinence de la direction du plan.

#1

POURQUOI LE PLAN DRIVING PROGRESS 2023 EST-IL À HORIZON TROIS ANS, CONTRE CINQ ANS POUR LES PRÉCÉDENTS ?



Driving Progress 2023 s'appuie sur les principes d'Ambition 2020 et de la vision 2030 du Groupe définie dès 2013. De 2016 à 2020, dans le cadre

d'Ambition 2020, AXA s'est transformé en profondeur en cédant ses activités les plus exposées aux risques financiers et en se recentrant sur les risques techniques, avec l'acquisition du Groupe XL et l'accélération dans le secteur de la santé, tout en menant la digitalisation du Groupe. Driving Progress 2023 se focalise sur la mise en œuvre opérationnelle de cette transformation dans l'ensemble du Groupe à court terme, avec des objectifs concrets et pilotables d'année en année. Au terme de ces trois ans, AXA vise l'excellence sur toutes ses lignes de force.

#2

COMMENT CE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE S'ARTICULE-T-IL AVEC LA RAISON D'ÊTRE D'AXA, FORMULÉE EN 2020 ?



La formalisation de la raison d'être et la définition du nouveau plan stratégique ont été menées de front, entre 2019 et 2020. Les deux groupes de travail ont toujours été en interaction afin de partager leurs travaux et de s'inspirer mutuellement, ce qui explique leur fort alignement.

QUELS LEVIERS TRANSVERSAUX VONT ÊTRE ACTIVÉS POUR ASSURER LA RÉUSSITE DE CE PLAN ?



Driving Progress 2023 s'appuie sur deux leviers pour la mise en œuvre des actions stratégiques du plan. La modernisation des infrastructures IT du Groupe tout d'abord, pour gagner en agilité, en réactivité et en efficacité – notamment dans

« Agir pour le progrès humain » implique d'être dans l'action et cette dimension opérationnelle est au cœur de Driving Progress 2023.

« En protégeant ce qui compte » invite AXA à se concentrer sur les besoins essentiels de ses clients et de la société : la santé, la protection de l'économie ou la lutte contre le changement climatique, trois des cinq actions prioritaires du nouveau plan stratégique.

l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée – et assurer la bonne gestion des données. Cela se traduira pour les clients par des parcours plus simples et optimisés et, pour AXA, par un gain de productivité.

Le deuxième levier concerne la transformation culturelle de l'entreprise, matérialisée par de nouveaux modes de travail, dits de *smart working*, qui offriront aux collaborateurs davantage d'autonomie et permettront une plus grande agilité de l'organisation.

#3

QUELS SONT LES CRITÈRES DE PERFORMANCE DU PLAN STRATÉGIQUE ?



Des objectifs chiffrés sont associés à chacune des actions stratégiques. En santé, AXA vise 5 % de croissance annuelle moyenne de son chiffre d'affaires entre 2020 et 2023. Les efforts de simplification des process, des outils et des modes de travail se traduiront à la fois par des parcours clients plus simples et plus rapides et par la réalisation de 500 millions d'euros d'économies d'ici 2023. En renforçant ses performances de souscription, le Groupe entend atteindre un ratio combiné tous exercices en dommages de 93 % d'ici 2023. AXA a ajouté à ses objectifs ambitieux

en matière de lutte contre le réchauffement climatique, en ligne avec l'Accord de Paris, une étape de court terme : réduire de 20 % l'empreinte carbone des actifs de son fonds général d'ici 2025. Enfin, AXA ambitionne de dégager 5 à 6 milliards d'euros de flux de trésorerie chaque année. Quatre objectifs financiers globaux s'ajoutent à ces indicateurs de réussite par priorité. Le succès du plan se mesurera également par la satisfaction de nos clients, ainsi que par l'adoption, par nos collaborateurs et nos agents, de nouveaux modes de travail et par l'évolution de leurs compétences.

#5

Notre plan stratégique Driving Progress 2023

**4 TENDANCES
DE LONG TERME
RENFORCÉES
PAR LA CRISE...**



**... SUR
LESQUELLES
AXA EST TRÈS BIEN
POSITIONNÉ**



AUGMENTATION DES TARIFS EN ASSURANCE DOMMAGES

Des taux bas qui
poussent les tarifs
à la hausse

PROTECTION

Des besoins en protection
croissants

SIMPLICITÉ ET RAPIDITÉ

Une demande d'interactions
de plus en plus simples
et rapides

RÔLE SOCIÉTAL

Un monde plus durable
à construire à l'issue
de la crise

2/3

— de l'activité
centrée sur
les risques
techniques, qui
bénéficient de
hausses de prix

1^{ER}

— Leader mondial
de l'assurance
dommages
entreprises

— Leader de
l'assurance santé
en Europe
et en Asie

94%

— des entités au-dessus
de la moyenne en
satisfaction client

— D'importants
investissements
digitaux

1^{ER}

— Leader de la
transition climatique
(trajectoire à +1,5 °C)
et de l'inclusion sociale
dans l'investissement
et l'assurance

5 ACTIONS STRATÉGIQUES
DRIVING PROGRESS
2023



1 RENFORCER
LES PERFORMANCES
DE SOUSCRIPTION,
NOTAMMENT
CHEZ AXAXL

2 DÉVELOPPER
LA SANTÉ ET
LA PRÉVOYANCE
DANS TOUTES
NOS GÉOGRAPHIES

3 SIMPLIFIER
LA RELATION CLIENT
ET ACCÉLÉRER
NOS EFFORTS
DE PRODUCTIVITÉ

4 MAINTENIR
NOTRE LEADERSHIP
SUR LES ENJEUX
CLIMATIQUES

5 ACCROÎTRE
LES FLUX
DE TRÉSORERIE

DES KPI ASSOCIÉS À CHAQUE ACTION STRATÉGIQUE



93 %
— Ratio combiné
dommages
d'ici 2023

> 5 %
— Croissance
annuelle moyenne
de notre chiffre
d'affaires santé
d'ici 2023

0,5 Md€
— d'économies
d'ici 2023
(vs 2019)

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

5 à 6 Md€
— de remontées
de trésorerie
par an d'ici 2023

DES OBJECTIFS TRANSVERSES



3 % à 7 %
— Croissance annuelle
moyenne du résultat
opérationnel par action,
entre 2020 (en base
normalisée) et 2023

13 % à 15 %
— Rentabilité
opérationnelle
des capitaux propres
de 2021 à 2023

~190 %
— Ratio de
Solvabilité II cible

14 Md€
— de remontées
de trésorerie
cumulées
de 2021 à 2023

Notre création de valeur durable

RESSOURCES

CAPITAL RELATIONNEL

Nous sommes au service de nos clients, entreprises ou particuliers.

↓
Notre activité par secteur géographique / DEU - Section 1.3

CAPITAL FINANCIER

Le capital économique du Groupe provient à la fois de ses fonds propres et des actions et obligations détenues par les actionnaires d'AXA : ils apportent les fonds financiers nécessaires à notre activité.

↓
Structure du capital économique d'AXA / DEU - Section 6.1

CAPITAL HUMAIN

La diversité des profils et des expertises métiers permet à AXA d'être performant, rentable et bien géré. Nous travaillons également en étroite collaboration avec des distributeurs : agents, courtiers et banquiers.

↓
Responsabilité d'employeur / DEU - Section 4.2

CAPITAL RÉPUTATIONNEL

Nous entretenons des relations étroites avec des prestataires externes. Nous collaborons également avec les décideurs publics qui fixent les règles du secteur de l'assurance.

↓
Environnement de marché / DEU - Section 2.2

CAPITAL SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

La confiance de nos parties prenantes nous permet d'exercer notre activité. Dans ce cadre, nous consommons des ressources environnementales.

↓
Stratégie de développement durable / DEU - Section 4.1

IMPACT

CLIENTS

Nos services et nos actions de prévention apportent à nos clients la sécurité financière et la tranquillité d'esprit.

↓
Primes versées / DEU - Section 6.5 (Note 1.19 « Comptabilisation des revenus »)

ACTIONNAIRES

Les dividendes et intérêts génèrent des rendements réguliers. Notre capital économique est investi à long terme, apportant des garanties de stabilité économique.

↓
Résultats / DEU - Section 6.2

↓
Dividendes versés / DEU - Section 1.1

COLLABORATEURS ET DISTRIBUTEURS

Nous rémunérons nos collaborateurs équitablement et développons leurs compétences. Nous rémunérons nos distributeurs selon des conventions établies préalablement et les accompagnons tout au long de leur carrière.

↓
Responsabilité employeur / DEU - Section 4.2

ENTREPRISES ET INSTITUTIONS

Partenaire fiable, le Groupe aide les entreprises avec lesquelles il collabore et dans lesquelles il investit à se développer. Nous travaillons avec les décideurs publics et autorité de régulation en entreprise éthique.

↓
Conduite des affaires / DEU - Section 4.5

SOCIÉTÉ

Nous générons un impact positif pour la société par nos investissements, des produits accessibles à tous, en contribuant, à travers notre activité et nos engagements, à répondre aux grands enjeux environnementaux et sociétaux, et par le paiement de nos taxes et impôts.

↓
Climat et biodiversité / DEU - Section 4.3

↓
Assurance inclusive / DEU - Section 4.4

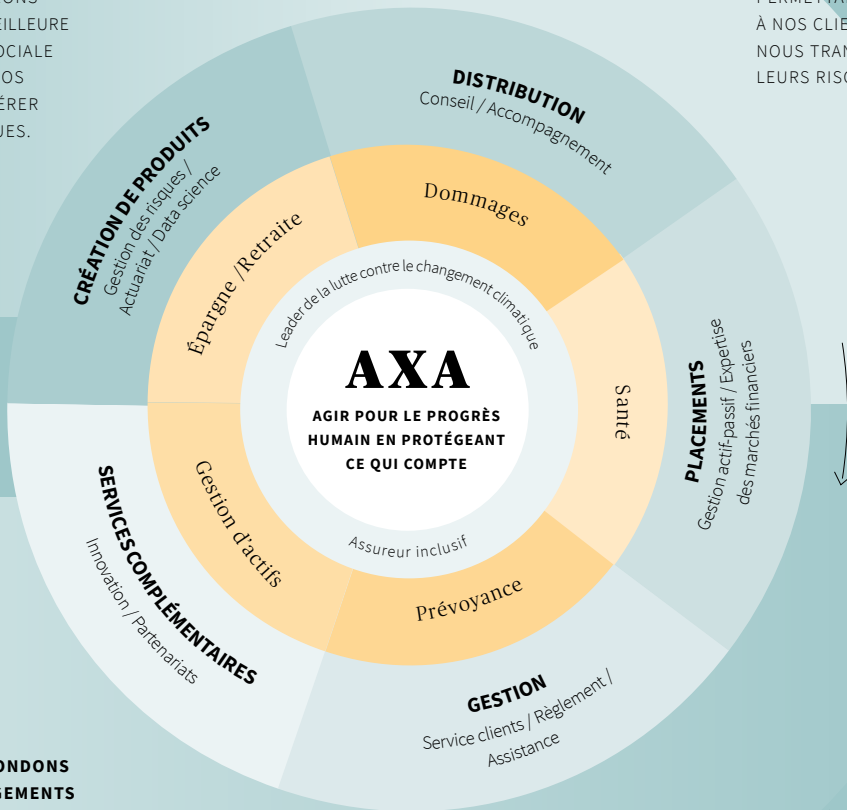
MODÈLE

NOUS IDENTIFIONS, ÉVALUONS ET MUTUALISONS LES RISQUES.

NOUS ASSURONS AINSI UNE MEILLEURE STABILITÉ SOCIALE ET AIDONS NOS CLIENTS À GÉRER LEURS RISQUES.

NOUS CRÉONS DES PRODUITS

ET DES SERVICES D'ASSURANCE PERMETTANT À NOS CLIENTS DE NOUS TRANSFÉRER LEURS RISQUES.



NOUS RÉPONDONS AUX ENGAGEMENTS

PRIS AUPRÈS DE NOS PARTIES PRENANTES (CLIENTS, PARTENAIRES, INVESTISSEURS) ET RÉINVESTISSONS UNE PARTIE DE NOS RÉSULTATS.

NOUS GÉRONS, EN INVESTISSEUR RESPONSABLE, DES ACTIFS

POUR LE COMPTE DE NOS CLIENTS ET DE NOS ACTIONNAIRES.

Nos résultats financiers 2020

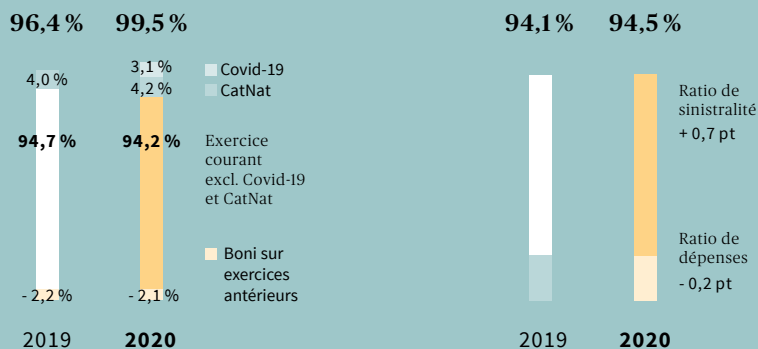
Avec un chiffre d'affaires quasiment stable, AXA a pu générer un haut niveau de résultat opérationnel et maintenir la solidité de son bilan tout en allouant 1,5 milliard d'euros en indemnisations et mesures de solidarité face au Covid-19. Le Groupe peut ainsi proposer le versement d'un dividende, témoin de sa solidité et de sa confiance pour 2021 et dans son plan stratégique Driving Progress 2023.

CHIFFRE D'AFFAIRES



PROFITABILITÉ

RENTABILITÉ TECHNIQUE



Ratio combiné
Dommages

Ratio combiné
Santé

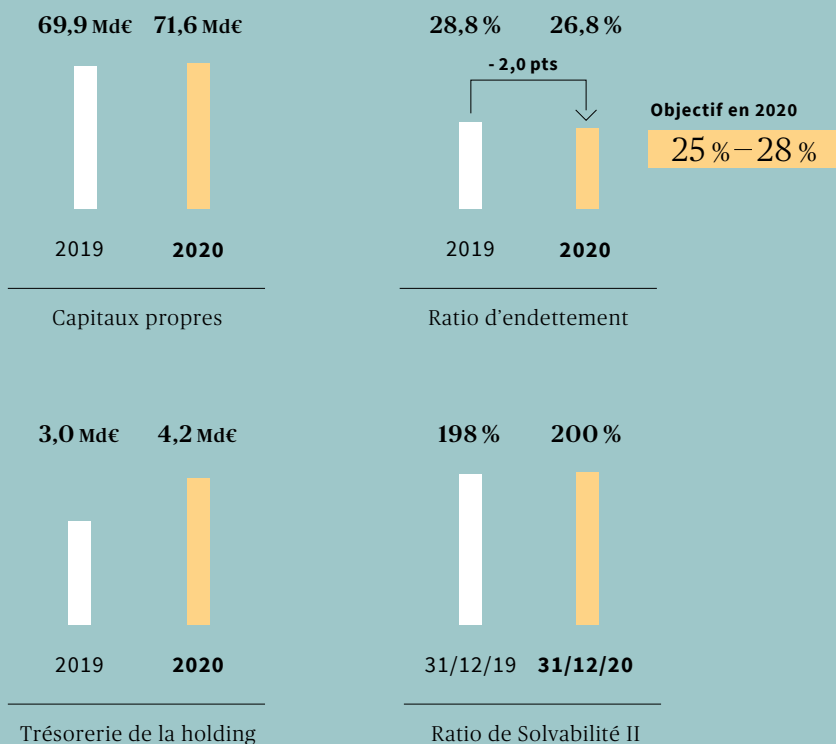
Ratio de
sinistralité
+ 0,7 pt

Ratio de
dépenses
- 0,2 pt

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

4,3 Md€

SOLIDITÉ FINANCIÈRE



DIVIDENDE

1,43 €

PAR ACTION

Notre impact environnemental

Depuis 2015, AXA publie un rapport Climat apportant des éléments de reporting sur son empreinte et son impact. En voici un extrait.

INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS VERTS

—
20
—



4,9 %

— Part des investissements verts d'AXA dans son portefeuille d'actions et d'obligations d'entreprises

7,5 M€

— d'actifs désinvestis à travers nos politiques sectorielles

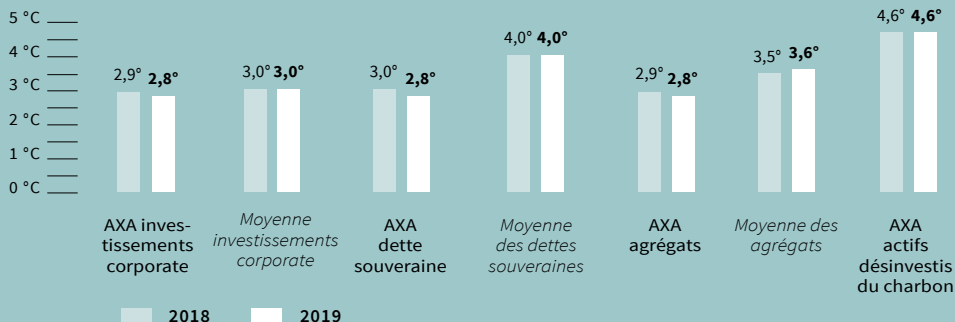
700 M€

— investis dans des fonds à impact depuis 2013

200 M€

— de *transition bonds* lancés depuis 2019

POTENTIEL DE RÉCHAUFFEMENT DE NOTRE PORTEFEUILLE D'INVESTISSEMENTS



↓ [Retrouvez les chiffres 2020 dans le nouveau rapport Climat d'AXA](#)

ASSURANCE

NOTRE EMPREINTE DIRECTE

- 38 %

— d'émissions de CO₂ par employé entre 2012 et 2020

- 62 %

— de consommation de papier marketing et distribution entre 2012 et 2020

6,3 M

— de contrats « d'assurance citoyenne » signés depuis 2015

OBJECTIFS PRINCIPAUX

<1,5 °C

— Limitation du potentiel de réchauffement des investissements d'AXA d'ici 2050

- 20 %

— Réduction de l'empreinte carbone du portefeuille des actifs du fonds général d'AXA entre 2019 et 2025

25 Md€

— Investissements verts d'AXA d'ici 2023

—
21
—

0 %

— de charbon dans l'activité d'ici 2030 pour l'UE et l'OCDE d'ici 2040 pour le reste du monde

- 20 %

— Réduction des émissions de CO₂ liées aux opérations d'AXA entre 2019 et 2025

NOTATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

99^e

— Percentile dans le classement du DJSI

1/49

— Classement d'AXA dans son secteur par Vigeo

AAA

— Notation ESG MSCI

Notre impact social et sociétal

Dans le cadre de sa déclaration de performance extra-financière (DPEF), AXA publie chaque année ses indicateurs d'impact sur ses collaborateurs et sur la société.

EMPLOYEUR RESPONSABLE

153 400

— collaborateurs dans le Groupe dont :

114 600 salariés et 38 700 agents

43 %

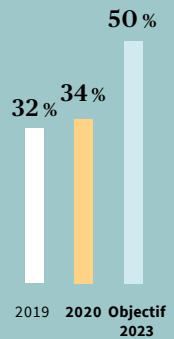
— Part des cadres et assimilés dans le personnel salarié

40,9 ans

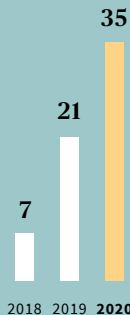
— Âge moyen des salariés

10,6 ans

— Ancienneté moyenne des salariés



Représentation des femmes parmi les cadres dirigeants



Évolution de l'employee Net Promoter Score (eNPS)

Engagement des collaborateurs

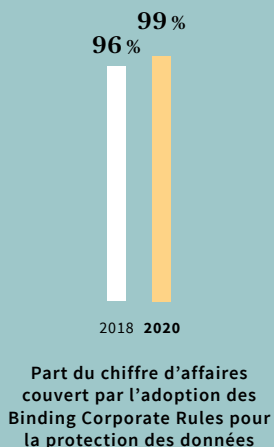
100 %

— Pourcentage du personnel ayant reçu au moins une formation en 2020

3 J

— Nombre moyen de jours de formation par salarié en 2020

CONDUITE ÉTHIQUE DES AFFAIRES



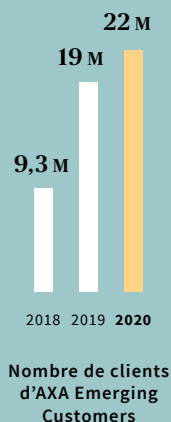
100%

— Pourcentage des entités ayant certifié les standards d'AXA sur la lutte contre la corruption

96%

— Pourcentage des entités ayant intégré une clause de responsabilité d'entreprise dans les contrats d'achat

ASSUREUR INCLUSIF



25

— Nombre de produits destinés aux besoins spécifiques des femmes

17

— Nombre d'entités ayant inclus l'initiative « Femmes dans l'assurance » dans leur stratégie

—

23

—

VOLONTARIAT

22%

— Taux d'engagement des employés AXA dans des actions de volontariat

228 000

— Nombre d'heures de volontariat des collaborateurs via AXA Atout Cœur en 2020

16 500

— Nombre de participants aux actions de la CR Week dans 43 pays en 2020

Engagé pour la sortie de crise



CLIENTS.__ Premier contributeur du Fonds de solidarité nationale, AXA France a fait don de plus de 175 millions d'euros afin d'aider les entreprises en difficulté pendant le premier confinement. Il a également reversé près de 200 millions d'euros de cotisations à ses clients professionnels – artisans, commerçants, professions libérales, TPE et PME – ayant dû fermer leurs portes en 2020. Au total, l'impact de la crise en indemnisations de sinistres et actions de solidarité s'élève à 1,5 milliard d'euros pour AXA en 2020.

SANTÉ.__ Partout dans le monde, les entités d'AXA ont apporté leur soutien aux personnels médicaux : achat d'équipements supplémentaires pour les soins intensifs à Milan, don de 2 millions de masques et de repas gratuits aux hôpitaux français... Le Groupe a contribué à la continuité des soins en ouvrant des services d'assistance à Hong Kong ou en étendant ses téléconsultations dans plusieurs pays. AXA a également apporté son soutien à Alima (Alliance for International Medical Action) pour l'aider à mettre en place des protocoles de prévention et d'urgence contre la propagation du Covid-19 dans 12 pays d'Afrique.

RECHERCHE.__ Le Fonds AXA pour la Recherche a soutenu la recherche mondiale tout au long de la crise. Il a dédié 5 millions d'euros supplémentaires au financement de projets sur les maladies infectieuses, dont le Covid-19, ou sur des solutions de sortie de crise. Il a également été l'un des premiers à soutenir la task force Covid-19 de l'Institut Pasteur, dédiée à la compréhension de la propagation du virus et à la recherche de traitements.

RELANCE.__ Pour contribuer à la relance de l'économie, AXA a mobilisé des sommes importantes en soutien de l'activité. En France, il a alloué 700 millions d'euros pour renforcer le capital des PME et se mobilise pour l'emploi en annonçant 5 000 recrutements, dont 30 % de jeunes.

Orchestrateur de la santé



TÉLÉCONSULTATION. —

Pionnier de la télé-médecine (500 000 téléconsultations en 2020), AXA continue de développer son expertise en ouvrant des modules enrichis. Avec Angel en France, il propose aux bénéficiaires de programmes de santé collective l'accès à un véritable plateau médical et à des consultations spécialisées ou en urgence. Les patients peuvent également chatter en direct avec des professionnels de santé afin d'obtenir des conseils pour eux et pour leurs proches.

CENTRES DE SOINS. —

AXA poursuit en 2020 sa stratégie d'intégration verticale des services de santé. Le Groupe veut ouvrir près de 50 centres de soins dans les pays émergents d'ici 2023 et gère déjà des cliniques en Colombie, au Mexique, en Égypte et en Espagne. Plusieurs entités ont aussi étendu leur champ d'expertise en investissant dans des centres de diagnostic (Italie) ou en proposant des services d'analyse de sang à domicile (Grande-Bretagne).

SANTÉ MENTALE. —

AXA a lancé en 2020 un rapport inédit sur la santé mentale des Européens à l'issue de la crise liée au Covid-19. Menée auprès de 5 800 personnes dans sept pays, l'enquête a permis de révéler l'ampleur des troubles psychiques et leur impact sur la société. Les résultats ont été largement partagés avec les parties prenantes du Groupe et apportent des premières pistes de solution pour détecter et prendre en charge ces maux silencieux.

DIGITAL. —

AXA a créé une Digital Health Platform en partenariat avec Microsoft. Cette interface agile et intuitive permettra au Groupe de proposer, dans ses entités européennes, des plateformes de santé associant de la téléconsultation à plusieurs services de santé (diagnostic, mise en relation avec des médecins, programmes bien-être...). L'Italie et l'Allemagne ont déjà lancé leur plateforme santé avec succès.

Leader de l'action pour le climat



INVESTISSEMENTS

VERTS. Le Groupe continue d'accroître le volume de ses investissements verts. De 12 milliards d'euros déjà en 2019, ils atteignent 16 milliards d'euros fin 2020. Et AXA affiche dans son plan stratégique Driving Progress 2023 un objectif de 25 milliards d'euros. Ces investissements, qui permettent de financer des entreprises répondant à des critères environnementaux élevés, occupent une part croissante dans les actifs financiers du Groupe.

INNOVATION FINANCIÈRE.

AXA a lancé en 2020 une nouvelle série de *transition bonds* pour un montant de 100 millions d'euros. Ces obligations permettent de financer les projets de transition d'entreprises résolues à améliorer leur empreinte carbone. Une première édition de 100 millions d'euros avait déjà été initiée en 2019.

EMPREINTE CARBONE.

AXA s'est engagé à réduire de 20 % l'empreinte carbone des actifs de son fonds général entre 2019 et 2025. Inscrit au cœur de son nouveau plan stratégique, Driving Progress 2023, et en phase avec les travaux de la Net-Zero Asset Owner Alliance, cet objectif ambitieux va permettre au Groupe de faire de ses investissements un levier de transition énergétique pour l'économie et de préparer sa trajectoire vers un fonds général compatible avec un scénario à + 1,5 °C d'ici 2050.

ACTION COLLECTIVE.

AXA a lancé un appel à la création d'une Net-Zero Insurance Underwriting Alliance à l'occasion du 5^e anniversaire de l'Accord de Paris, en novembre 2020. Immédiatement approuvée par les Nations unies et déjà ralliée par une douzaine d'entreprises, cette alliance sectorielle a pour but de mieux tarifier les externalités négatives des acteurs économiques lors de la souscription afin de faire de l'assurance un levier de transition énergétique.

En route vers 2023



SIMPLIFICATION.___

AXA a poursuivi en 2020 la simplification de ses activités. Le Groupe a cédé ses activités vie, épargne et dommages en Grèce ainsi que l'ensemble de ses activités d'assurance dans la région du Golfe. Il a également finalisé la cession de ses activités vie, épargne, dommages et retraite en Pologne, République tchèque et Slovaquie. Ces opérations s'inscrivent pleinement dans la stratégie de simplification du Groupe. En Inde, enfin, AXA et Bharti ont signé un accord pour combiner leurs activités d'assurance dommages avec celles de ICICI Lombard, l'un des principaux acteurs du pays.

STRATÉGIE.___

En décembre 2020, AXA a révélé son plan stratégique Driving Progress 2023. Centré sur la mise en œuvre des grandes transformations engagées depuis 2016, ce nouveau plan s'inspire du cap fixé par la raison d'être « agir pour le progrès humain en protégeant ce qui compte ». Les actions prioritaires sur la santé, le climat ou la protection de l'économie construisent ainsi le leadership stratégique du Groupe autour de biens essentiels aux hommes et à la société.

SMART WORKING.___

AXA étend sa stratégie de *smart working* à toutes ses entités. Fort de ses expérimentations réussies en télétravail et de l'expérience de la crise sanitaire, le Groupe veut déployer cette stratégie hybride permettant aux collaborateurs de travailler deux jours à distance et le reste de la semaine sur site. Chaque entité définira ses modalités de mise en œuvre sur cette base et toutes les équipes seront accompagnées à travers des formations, une adaptation des espaces de travail et un support informatique. Les principales entités passeront en *smart working* dès 2021, les autres à horizon 2023.

SANTÉ.___

AXA a annoncé le lancement d'un vaste programme de santé pour l'ensemble de ses équipes dans le monde. Celui-ci comprendra un bilan de santé digital personnalisé tous les deux ans ainsi qu'un check-up complet financé tous les quatre ans pour les plus de 40 ans. Très actif dans la prise en charge des troubles de santé mentale, le Groupe renforce également ses dispositifs d'assistance psychologique et intègre un volet de mesure du stress dans ses enquêtes internes.

