

# AXA Group Human Capital *Capital Humain du Groupe AXA*

*Social Data 2008*  
*Données Sociales 2008*



redefining / standards



## Ambition 2012 Making steady progress



**A**t the heart of the AXA Group are our richest assets: the men and women of AXA who are both the key contributors and among the Group's primary beneficiaries.

Despite the economic downturn and difficult market conditions, we continued to grow significantly in 2008, never deviating from Ambition 2012: that of becoming the preferred employer and the preferred company in our industry.

In our continuous search for redefining standards, and as an extension of last year's corporate commitments, we focused this year on the key behaviors our employees should demonstrate with each of our customers: available, attentive and reliable. A three-pronged people strategy of leadership, competence and engagement helps support this business ambition.

This 2008 Social Data booklet presents the past year within the AXA Group, and brings to light our richest and most diverse component, a key differentiator and core strength, and that which allows us to realize our ambitions: our human capital.

Alain Rohaut

Group Executive Vice-President Human Resources

## Ambition 2012 Tenir le cap



**A**u cœur du projet d'entreprise Ambition 2012, dont ils sont à la fois les maîtres d'œuvre et les principaux bénéficiaires, les hommes et les femmes d'AXA constituent la richesse première du Groupe.

Malgré une conjoncture et un environnement difficiles, nous avons continué de croître de manière soutenue en 2008, et avons gardé le cap sur l'objectif que nous nous sommes fixé pour 2012: celui de devenir l'employeur préféré et la société préférée de notre secteur.

Toujours à la recherche de l'excellence, et après avoir formalisé les engagements du Groupe, nous avons souhaité préciser cette année les attitudes clés que nous souhaitons voir adopter par nos collaborateurs face à nos clients: attentionnés, disponibles et fiables. Renforcement du leadership, développement des compétences et promotion de l'engagement sont les trois axes de notre stratégie.

Ce livret 2008 présente l'année écoulée au sein du Groupe AXA, en mettant en lumière sa partie la plus variée et la plus riche, celle qui fait notre différence, notre force, et qui porte nos projets : notre capital humain.

Alain Rohaut

Directeur des Ressources Humaines Groupe

# Content

<b>I.</b>	<b>AXA at a glance and European highlights</b>	Page 7
<b>II.</b>	<b>People @ AXA</b>	
	II. 1 - AXA worldwide	Page 12
	II. 2 - AXA Group workforce profile	
	Employment category breakdown	Page 18
	Gender breakdown	Page 20
	Average age / Age profile	Page 22
	Average length of service	Page 26
<b>III.</b>	<b>Workforce appointments and departures</b>	
	Net number of new jobs	Page 30
	Hires / Departures	Page 32
	Voluntary turnover	Page 36
	Internal mobility within the Group	Page 38
<b>IV.</b>	<b>Compensation</b>	
	Total Payroll	Page 44
	Variable pay	Page 46
	Employee participation	Page 47
<b>V.</b>	<b>Training</b>	
	Percentage of employees trained	Page 52
	Average number of training days per salaried workforce	Page 54
<b>VI.</b>	<b>Work time / Absenteeism</b>	Page 57
<b>VII.</b>	<b>Scope 2008</b>	Page 62
	<b>Appendices</b>	
	Definition of key indicators	Page 64
	AXA entities list	Page 66

# Sommaire

<b>I.</b>	<b>Chiffres-clés du Groupe AXA &amp; Zoom sur l'Europe</b>	Page 7
<b>II.</b>	<b>Les Hommes et les Femmes @ AXA</b>	
	II. 1 - AXA dans le monde	Page 12
	II. 2 - Profil des Salariés du Groupe AXA	
	Répartition par statut	Page 18
	Répartition hommes / femmes	Page 20
	Age moyen / Pyramide des âges	Page 22
	Ancienneté moyenne	Page 26
<b>III.</b>	<b>Mouvements de personnel</b>	
	Evolution de l'emploi	Page 30
	Recrutements externes / Départs	Page 32
	Turnover volontaire	Page 36
	Mobilité interne au sein du Groupe	Page 38
<b>IV.</b>	<b>Rémunération</b>	
	Masse salariale	Page 44
	Rémunération variable	Page 46
	Actionnariat salarié	Page 47
<b>V.</b>	<b>Formation</b>	
	Pourcentage de salariés formés	Page 52
	Nombre moyen de jours de formation par salarié	Page 54
<b>VI.</b>	<b>Temps de travail / Absentéisme</b>	Page 57
<b>VII.</b>	<b>Scope 2008</b>	Page 62
	<b>Annexes</b>	
	Définition des indicateurs clés	Page 64
	Liste des entités AXA	Page 66





## **I. AXA at a glance and European highlights**

## **I. Chiffres clés du Groupe AXA & zoom sur l'Europe**



# Key figures AXA Group

## Chiffres clés du Groupe AXA

- The total headcount of AXA Group is 214,044 worldwide (+22% compared to 2007) including:
  - 111,966 salaried non-sales force (+11% vs 2007)
  - 23,935 salaried sales force (+20% vs 2007)
  - 78,143 exclusive distributors (+43% vs 2007)
- Geographical breakdown of salaried workforce:
  - 59% in Europe
  - 27% in Middle-East / Asia-Pacific
  - 13% in the Americas
  - 1% in Africa
- Gender breakdown of salaried workforce:
  - 51% men and 49% women
- Average age: 39 years for salaried non-sales force (vs 40 years in 2007) and 37 years for salaried sales force (vs 39 years in 2007)
- Average length of service:
  - 11 years for the salaried non-sales force
  - 6 years for the salaried sales force
- Part-time: 10% of salaried non-sales force work part-time (vs 11% in 2007)
- 341 employees are on expatriate assignment (vs 255 in 2007)
- Voluntary turnover
  - 10% for salaried non-sales\* force (vs 9.8% in 2007)
  - 42% for salaried sales\*\* force (vs 26% in 2007)
- Variable pay of all salaried workforce represents 16% of the total payroll (vs 18% in 2007)
- Training: 73% of salaried non-sales force and 83% of salaried sales force attended at least one training course in 2008

\* Voluntary non-sales turnover excluding India = 8%  
 \*\* Voluntary salaried sales turnover excluding India = 29%

- Le Groupe AXA emploie 214 044 collaborateurs à travers le monde (+22% par rapport à 2007) dont:
  - 111 966 salariés non-commerciaux (+11% vs 2007)
  - 23 935 salariés commerciaux (+20% vs 2007)
  - 78 143 distributeurs exclusifs (+43% vs 2007)
- Répartition géographique des salariés:
  - 59% sont en Europe
  - 27% au Moyen-Orient / Asie-Pacifique
  - 13% aux Amériques
  - 1% en Afrique
- Répartition de l'effectif salarié:
  - 51% hommes et 49% femmes
- Age moyen: 39 ans pour les salariés non-commerciaux (vs 40 ans en 2007) et 37 ans pour les salariés commerciaux (vs 39 ans en 2007)
- Ancienneté moyenne:
  - 11 ans pour les salariés non-commerciaux
  - 6 ans pour les salariés commerciaux
- Temps partiel: 10% des salariés non-commerciaux travaillent à temps partiel (vs 11% en 2007)
- 341 expatriés travaillent dans le Groupe à travers le monde (vs 255 en 2007)
- Le turnover volontaire est de 10% pour les salariés non-commerciaux\* (vs 9.8% en 2007) et 42% pour les salariés commerciaux\*\* (vs 26% en 2007)
- La rémunération variable de l'ensemble des salariés représente 16% de la masse salariale totale (vs 18% en 2007)
- Formation: 73% des salariés non-commerciaux et 83% des salariés commerciaux ont suivi au moins une session de formation au cours de l'année

\* Turnover volontaire excluant l'Inde = 8%  
 \*\* Turnover volontaire excluant l'Inde = 29%



# Key figures – Focus en Europe

## Chiffres clés – Zoom sur l'Europe

**Scope:** Austria - Belgium - Czech Republic - France - Germany - Greece – Hungary - Iceland - Ireland - Italy - Luxembourg – Netherlands - Poland – Portugal – Slovakia - Spain - Sweden - Switzerland - Turkey – Ukraine - United-Kingdom

**Périmètre :** Autriche - Allemagne - Belgique - Espagne - France - Grèce – Hongrie - Islande – Irlande - Italie - Luxembourg - Pays-Bas - Pologne - Portugal - République Tchèque - Royaume-Uni – Slovaquie - Suède - Suisse – Turquie - Ukraine

- The total salaried headcount of AXA in Europe is of 79,861 in 21 countries (+5% compared to 2007) including:

70,691 salaried non-sales force (+4% vs 2007)  
9,170 salaried sales force (+13% vs 2007)

- Gender breakdown salaried workforce: 48% men and 52% women
- Average age: 41 years for salaried non-sales force (stable vs 2007) 40 years for salaried sales force (vs 41 years in 2007)
- Average length of service: 13 years for the salaried non-sales force (vs 14 in 2007) and 9 years for the salaried sales force (vs 11 in 2007)
- Part-time: 15% of the salaried non-sales force work part-time (stable vs 2007)
- Voluntary turnover is 6% for salaried non-sales and 8.4% for salaried sales (vs 7.9% in 2007)
- Variable pay of all salaried workforce represents 14% of the total payroll (stable vs 2007)
- Training: 77% of salaried non-sales force and 79% of salaried sales force attended at least one training course in 2008 (vs 70% of salaried non-sales force and 96% of salaried sales force in 2007)

- AXA en Europe emploie 79 861 collaborateurs salariés dans 21 pays (+5% par rapport à 2007) dont:

70 691 non-commerciaux (+4% vs 2007)  
9 170 salariés commerciaux (+13% vs 2007)

- Répartition de l'effectif salarié: 48% hommes et 52% femmes
- Age moyen: 41 ans pour les salariés non-commerciaux (stable vs 2007) et 40 ans pour les salariés commerciaux (vs 41 ans en 2007)
- Ancienneté moyenne: 13 ans pour les salariés non-commerciaux (vs 14 en 2007) et 9 ans pour les salariés commerciaux (vs 11 en 2007)
- Temps partiel: 15% des salariés non-commerciaux travaillent à temps partiel (stable vs 2007)
- Le turnover volontaire est de 6% pour les salariés non-commerciaux et 8.4% pour les commerciaux (7.9% in 2007)
- La rémunération variable de l'ensemble des salariés représente 14% de la masse salariale totale (stable par rapport à 2007)
- Formation: 77% des salariés non-commerciaux et 79% des salariés commerciaux ont suivi au moins une session de formation au cours de l'année 2008 (vs 70% des salariés non-commerciaux et 96% des salariés commerciaux en 2007)





## **II. People @ AXA**

### **II. 1 – AXA Worldwide**

## **II. Les Hommes et les Femmes @ AXA**

### **II. 1 – AXA dans le monde**

## II. 1 - AXA Worldwide (1/3)

### II. 1 - AXA dans le monde (1/3)

A worldwide company / *Une présence internationale*

**248** AXA entities\*  
in **56** countries

**248** entités AXA\*  
dans **56** pays



■ Perimeter of Social Data 2008 / Périmètre Données Sociales 2008

\* See appendix for list of entities / cf. liste des entités en annexe

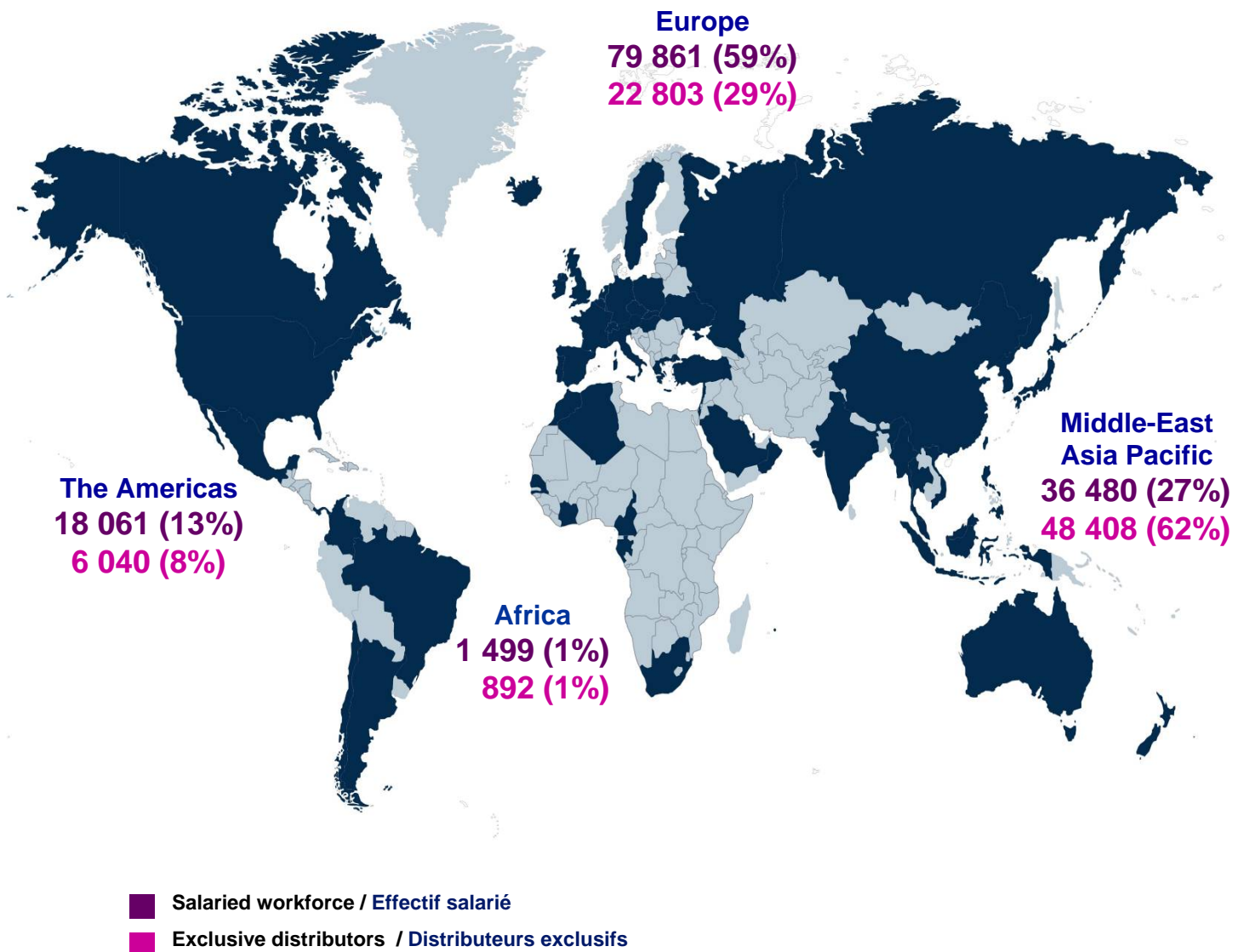
## II. 1 - AXA Worldwide (2/3)

### II.1 - AXA dans le monde (2/3)

Total Headcount / Effectif total: **214 044**

Geographic breakdown of salaried workforce and exclusive distributors

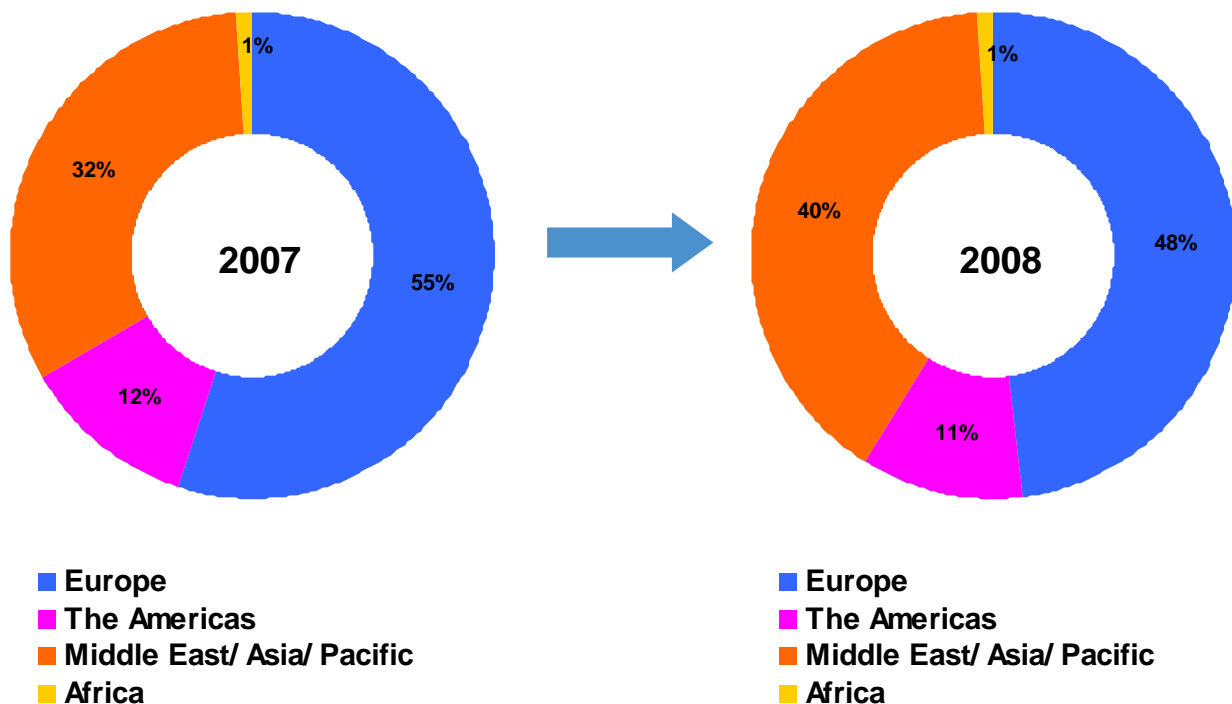
Répartition géographique de l'effectif salarié et distributeurs exclusifs



## II. 1 - AXA Worldwide (3/3)

### II.1 - AXA dans le monde (3/3)

#### Total workforce *Effectif salarié total*



The Group employs nearly **136,000** persons in the world, a **13%** increase (vs 7% in 2007), which is due mostly to rises in the Americas and in Asia (+29% and 28%).

The salaried sales force grew by **20%**; it now totals nearly **24,000** employees.

In the meantime, the number of exclusive distributors increased by **43%** to more than **78,000**. AXA Group sales force now represents **48%** of the total workforce.

Le Groupe emploie près de **136 000** salariés dans le monde, une progression de **13%** (contre 7% en 2007), due essentiellement à une augmentation importante aux Amériques et en Asie (+29% et 28%).

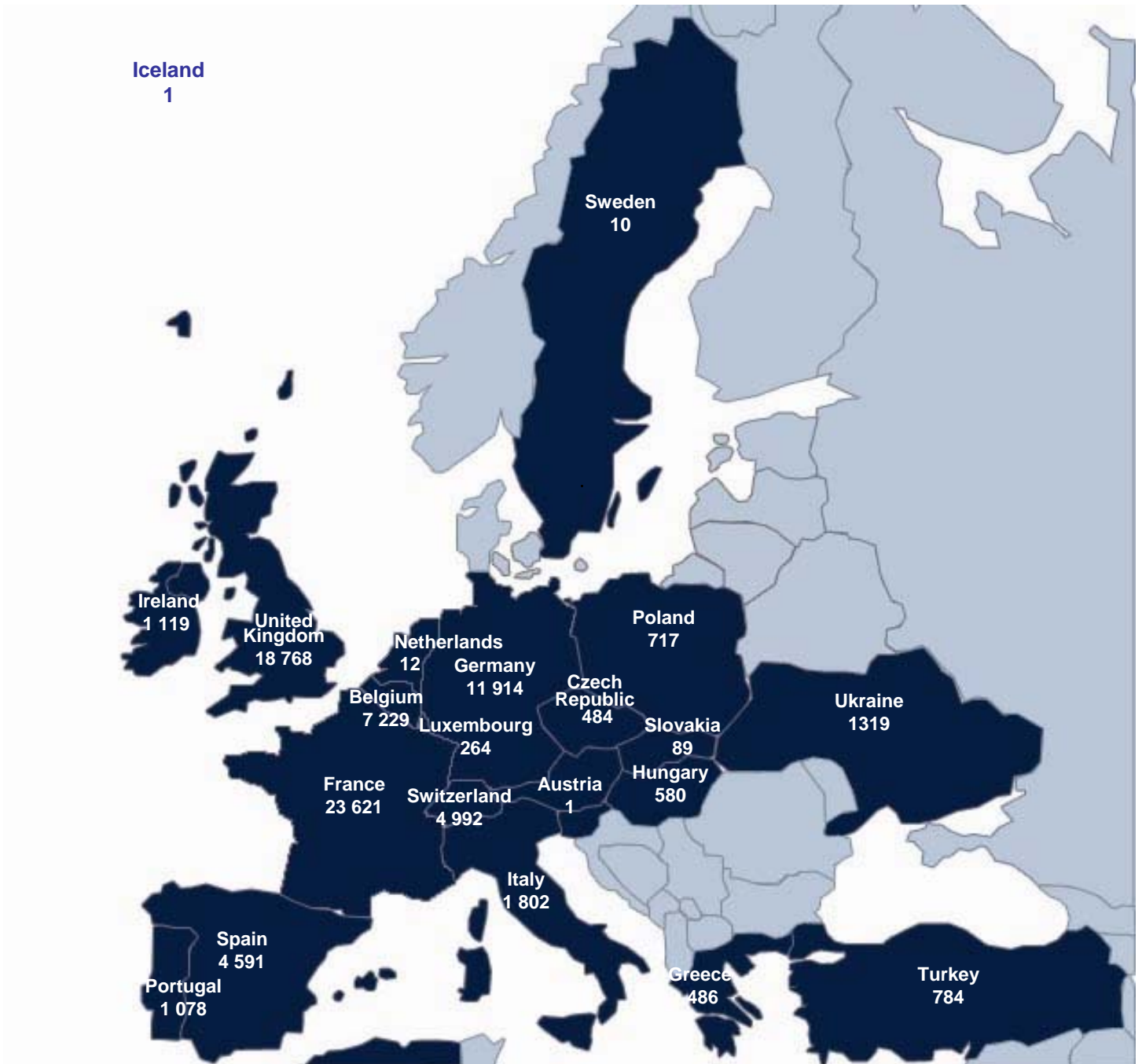
La force de vente salariée progresse de **20%**, soit près de **24 000** salariés.

Le nombre de distributeurs exclusifs progresse de **43%**, passant à plus de **78 000**. La force de vente d'AXA représente maintenant **48%** de l'effectif.

# Focus AXA on Europe

## Zoom AXA en Europe

Salaried non-sales force and sales force  
Salariés non-commerciaux et commerciaux









## **II. People @ AXA**

### **II. 2 – AXA Group workforce profile**

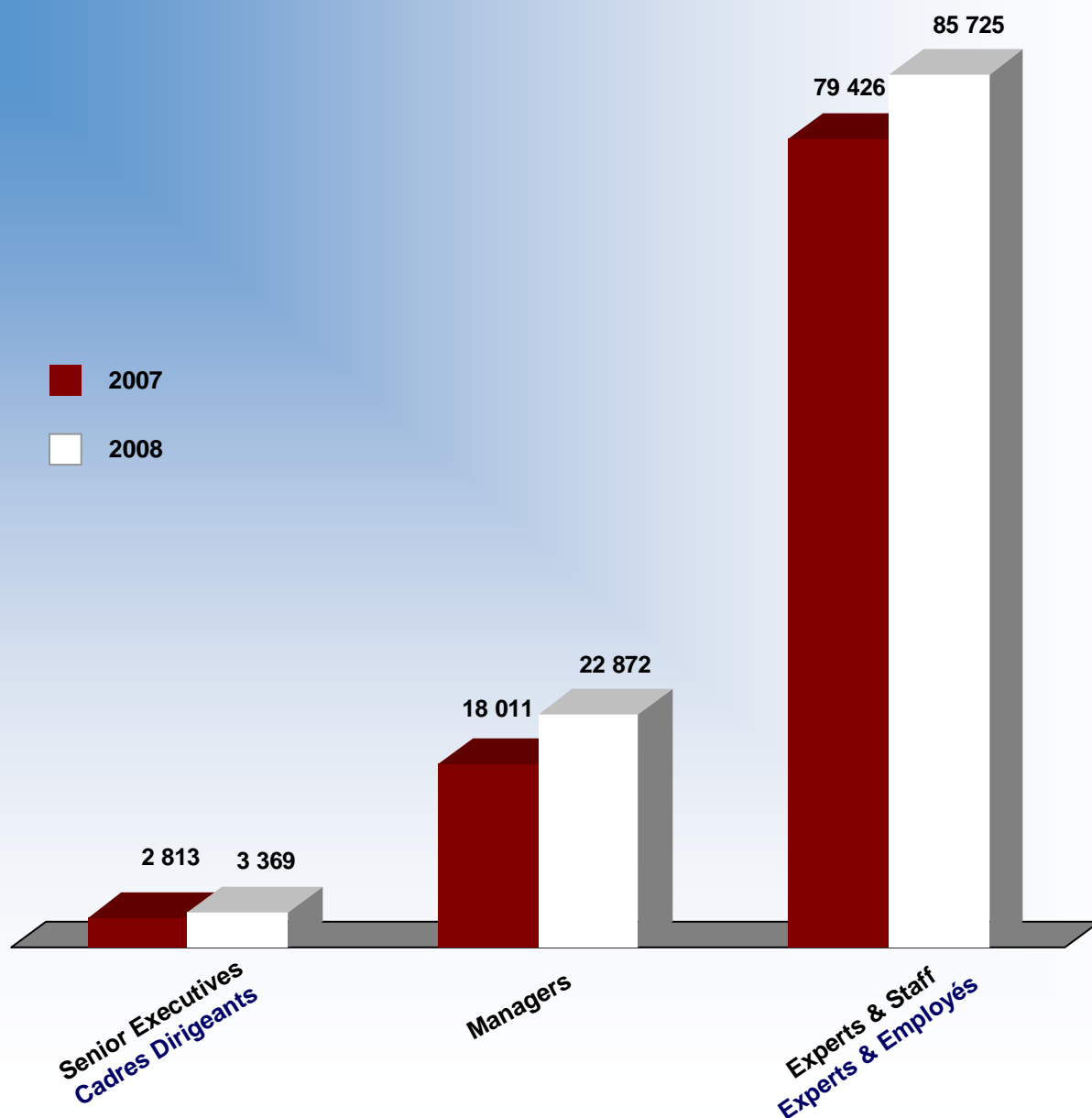
## **II. Les Hommes et les Femmes @ AXA**

### **II. 2 – Profil des salariés du Groupe AXA**

# Employment category breakdown

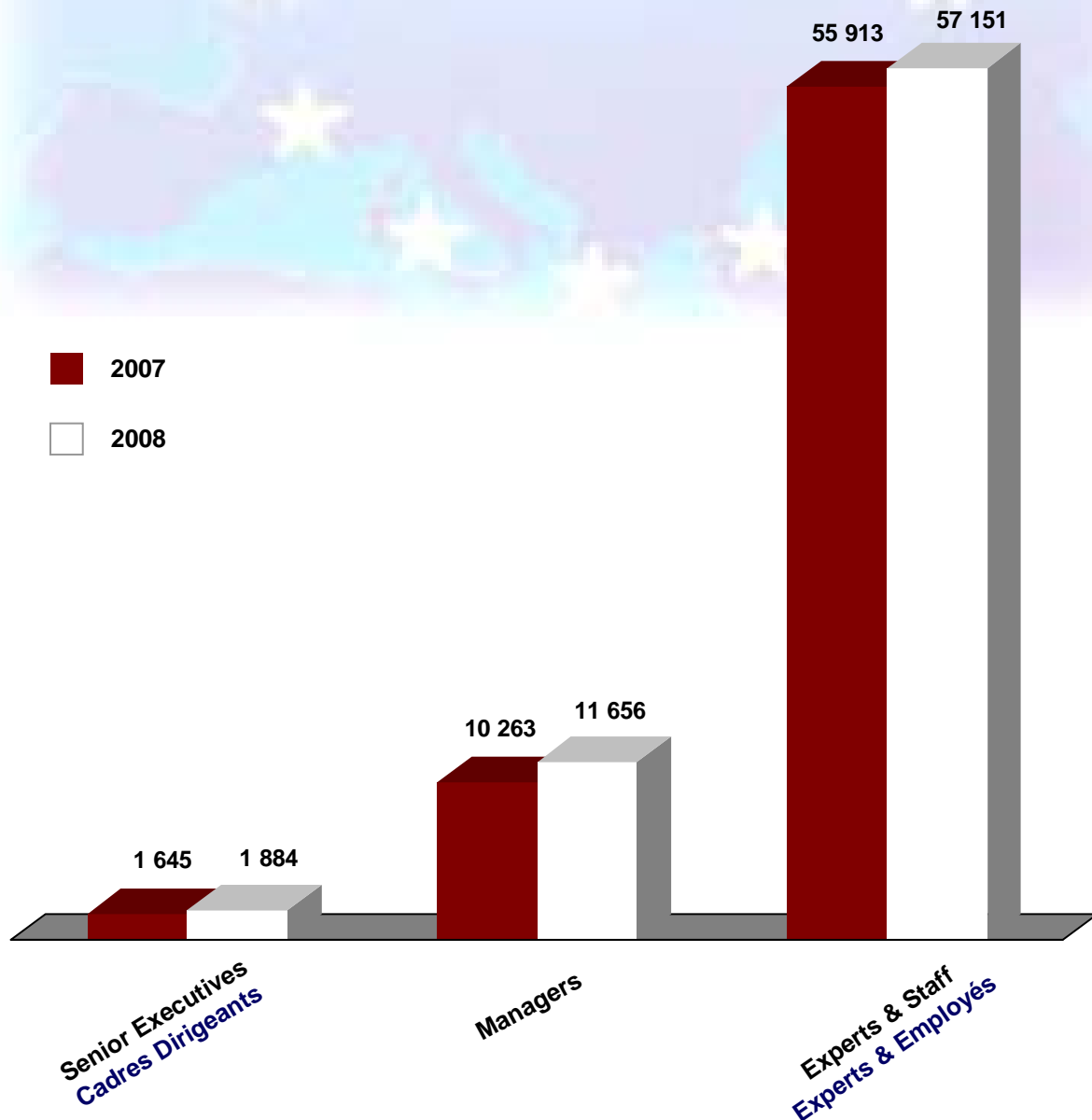
## Répartition par Statut

Salaried non-sales force / Salariés non-commerciaux: **111 966**



# Employment category breakdown – Focus on Europe *Répartition par Statut - Zoom sur l'Europe*

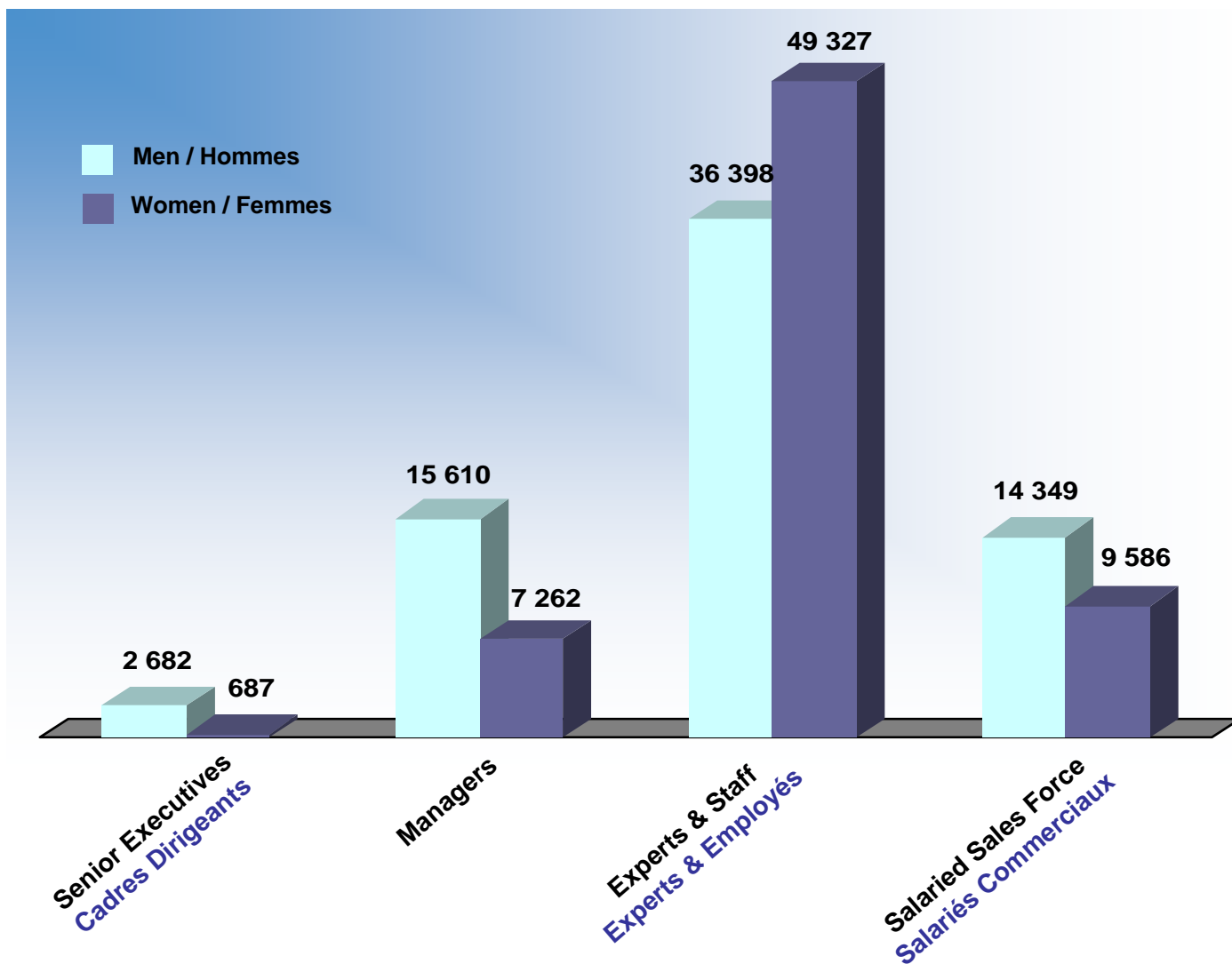
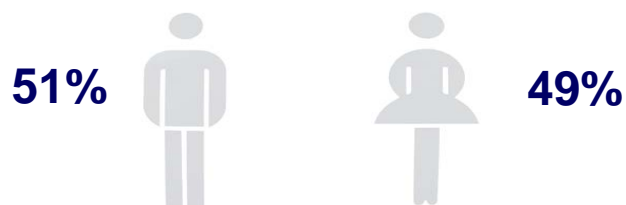
Salaried non-sales force / Salariés non-commerciaux: **70 691**



# Gender breakdown

## Répartition Hommes / Femmes

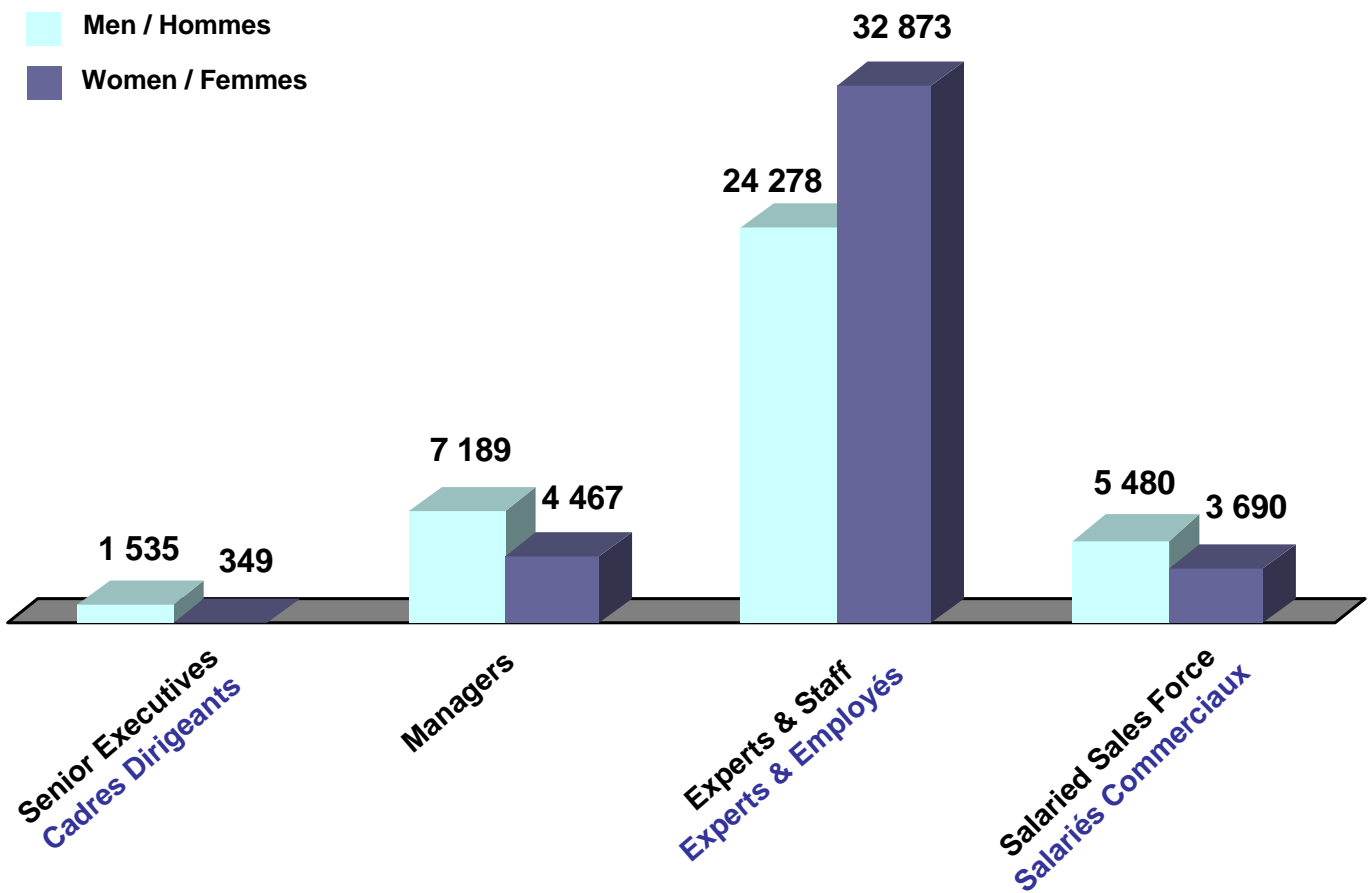
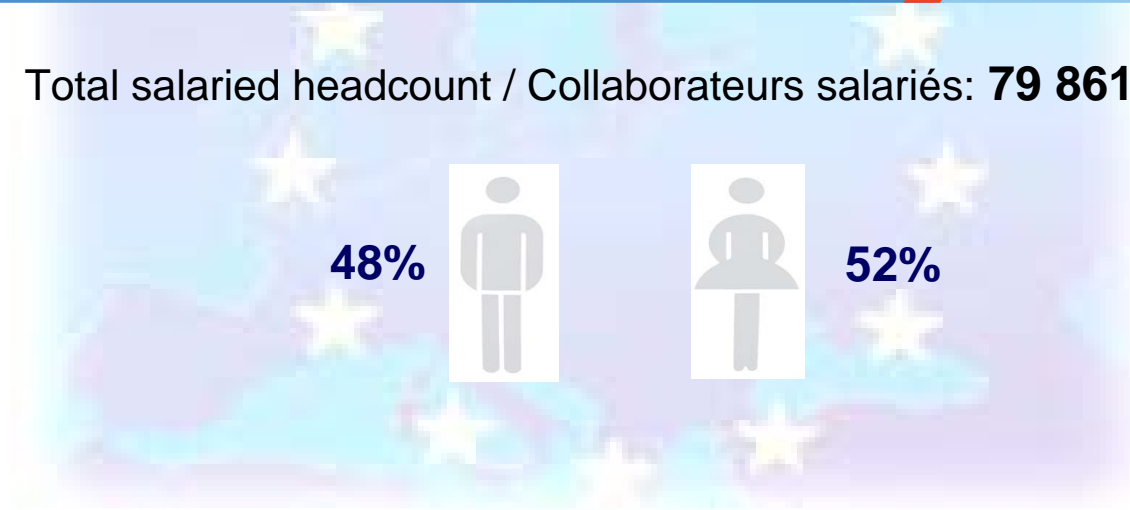
Total salaried headcount / Collaborateurs salariés: **135 901**



# Gender breakdown – Focus on Europe

## Répartition Hommes / Femmes – Zoom sur l'Europe

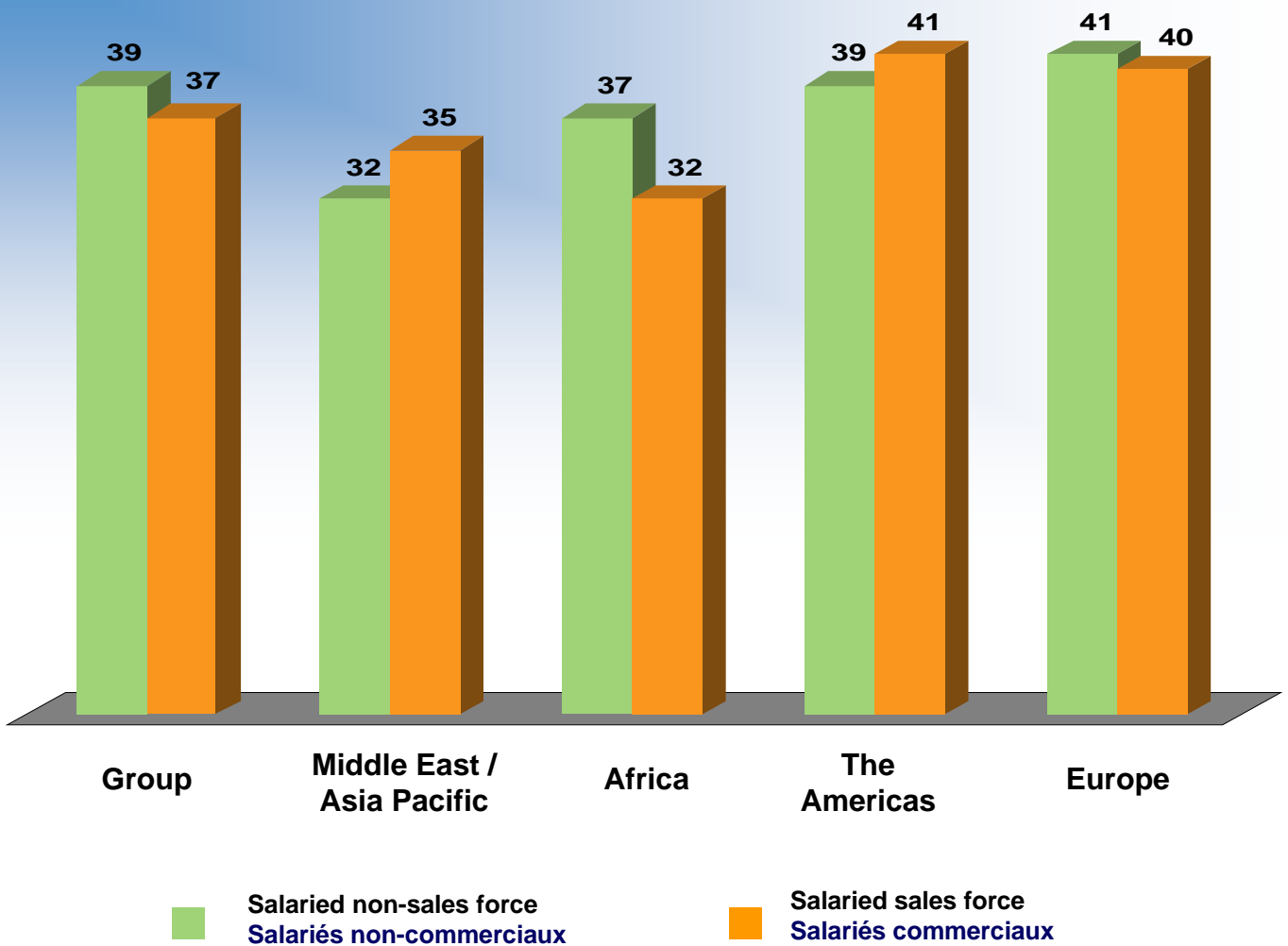
Total salaried headcount / Collaborateurs salariés: **79 861**



# Average age Age moyen

## Average age of AXA salaried workforce Age moyen des salariés d'AXA

	2007	2008
Salaried Non-sales force Salariés non-commerciaux	40	39
Salaried Sales force Salariés commerciaux	39	37
<b>TOTAL AXA</b>	<b>40</b>	<b>39</b>





## Average age - Focus on Europe

### Age moyen - Zoom sur l'Europe

Average age of salaried **non-sales** force  
 Age moyen des salariés **non-commerciaux**

**41** (stable vs 2007)

Average age of salaried **sales** force  
 Age moyen des salariés **commerciaux**

**40** (vs 41 in 2007)

Average age of salaried non-sales force and sales force by country  
 Age moyen des salariés non-commerciaux et commerciaux par pays

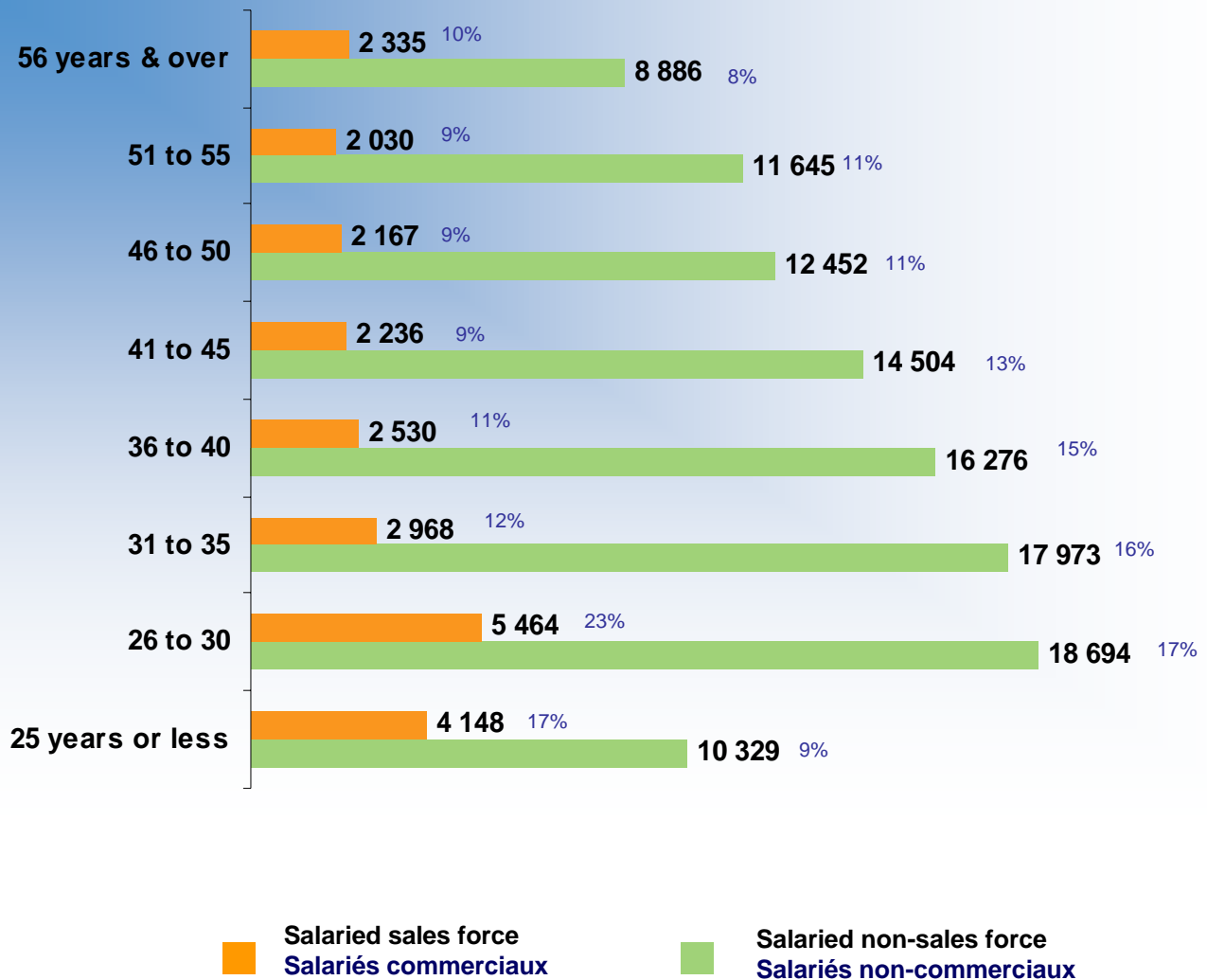
	Salaried non-sales force	Salaried sales force
Austria	n/a	n/a
Belgium	45	43
Czech Republic	32	37
France	44	41
Germany	44	47
Greece	38	54
Hungary	33	30
Iceland	n/a	n/a
Ireland	36	37
Italy	42	34
Luxembourg	38	n/a

	Salaried non-sales force	Salaried sales force
Netherlands	38	n/a
Poland	31	32
Portugal	43	43
Slovakia	35	37
Spain	40	42
Sweden	36	48
Switzerland	40	44
Turkey	32	37
Ukraine	32	36
United Kingdom	37	37

# Age profile

## Pyramide des âges

### Headcount breakdown by age\* Répartition des effectifs par âge\*



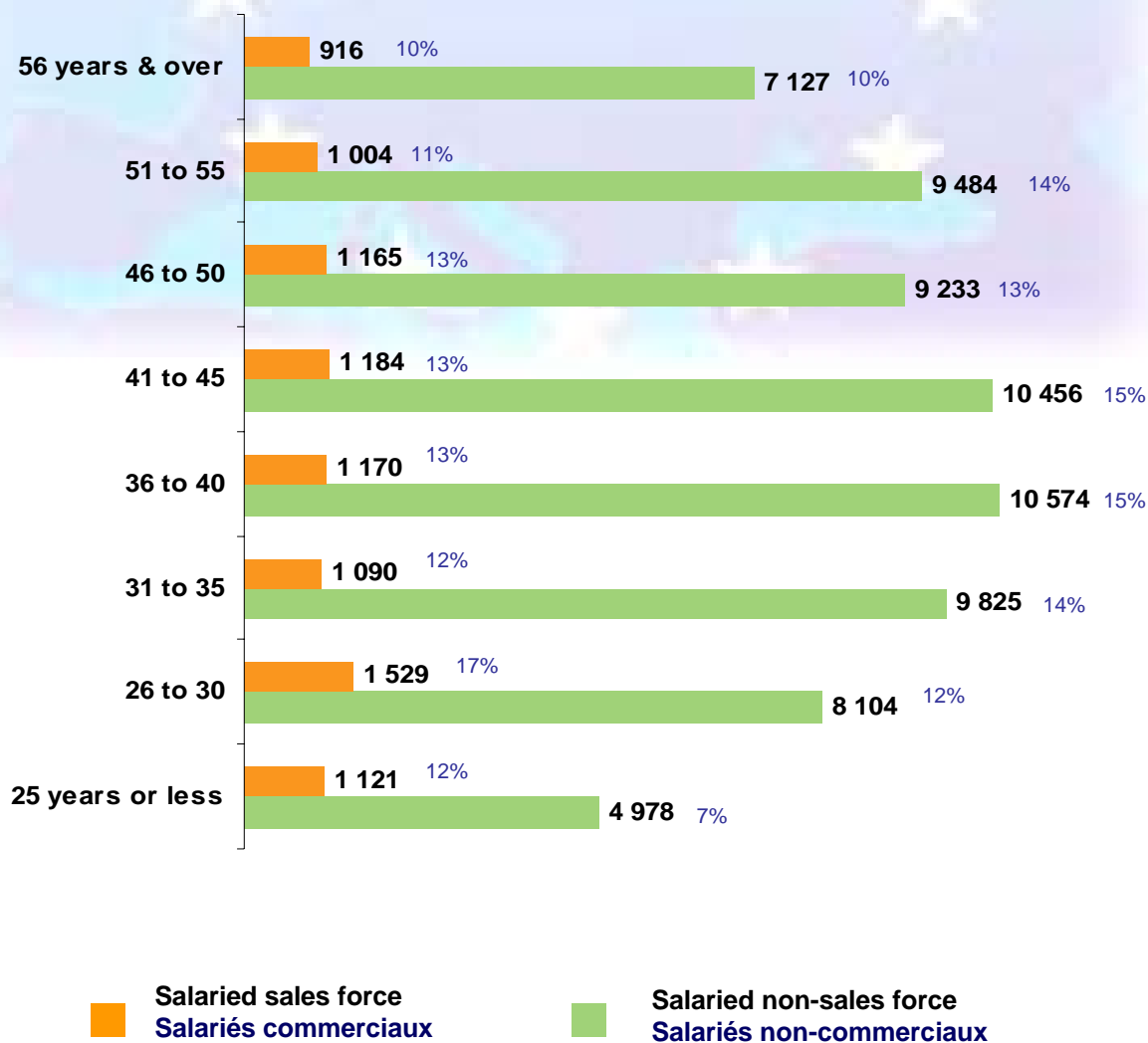
\* Information not available for all entities, total headcount by age breakdown is therefore not equal to total headcount

\* N'ayant pas le détail de ces informations pour toutes les entités, le total des effectifs par tranche d'âge n'est donc pas égal au total de l'effectif salarié

## Age profile - Focus on Europe

### Pyramide des âges - Zoom sur l'Europe

#### Headcount breakdown by age\* Répartition des effectifs par âge\*



\* Information not available for all entities, total headcount by age breakdown is therefore not equal to total headcount

\* N'ayant pas le détail de ces informations pour toutes les entités, le total des effectifs par tranche d'âge n'est donc pas égal au total de l'effectif salarié

# Average length of service *Ancienneté moyenne*

Average length of service of AXA salaried workforce  
*Ancienneté moyenne des salariés d'AXA*

2007 2008

Salaried Non-sales force  
*Salariés non-commerciaux*

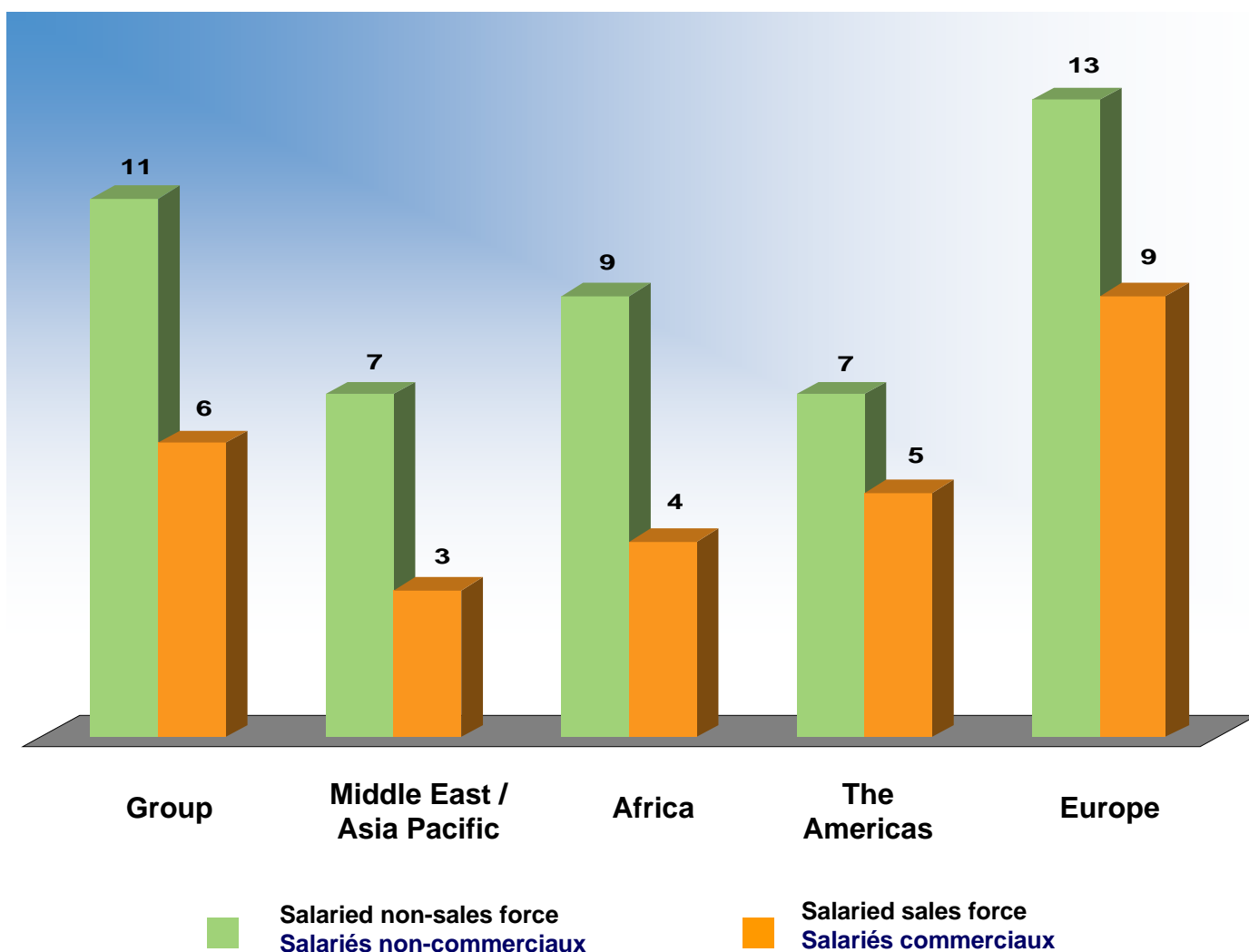
11 11

Salaried Sales force  
*Salariés commerciaux*

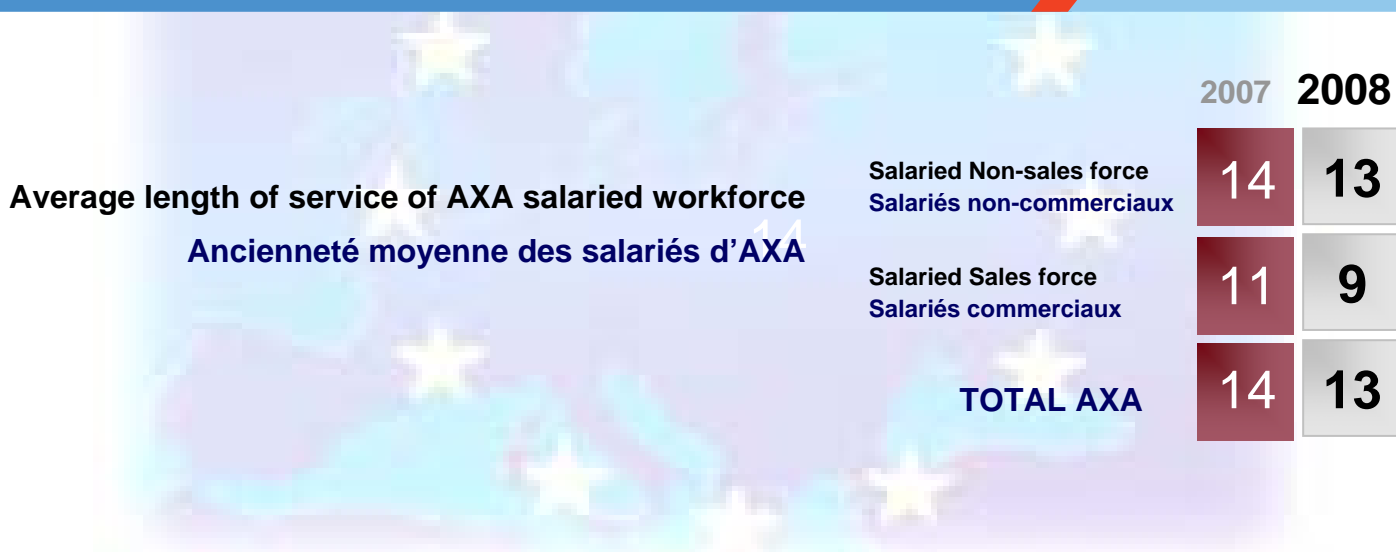
7 6

TOTAL AXA

11 10



## Average length of service – Focus on Europe Ancienneté moyenne – Zoom sur l'Europe



### Average length of service of salaried non-sales force and sales force by country Ancienneté moyenne des salariés non-commerciaux et commerciaux par pays

	Salaried non-sales force	Salaried sales force
Austria	n/a	n/a
Belgium	19	14
Czech Republic	3	2
France	18	9
Germany	16	16
Greece	9	20
Hungary	4	3
Iceland	9	n/a
Ireland	6	13
Italy	13	2
Luxembourg	10	n/a

	Salaried non-sales force	Salaried sales force
Netherlands	2	n/a
Poland	2	1
Portugal	18	14
Slovakia	3	3
Spain	10	12
Sweden	3	3
Switzerland	10	6
Turkey	6	3
Ukraine	1	2
United Kingdom	7	6





### **III. - Workforce appointments – Departures**

### **III. - Mouvements de personnel**



# Net number of new jobs\*

## Evolution de l'emploi\*

**Salaried non-sales force**  
Salariés non-commerciaux

**6 773** (2007 : 5 802)

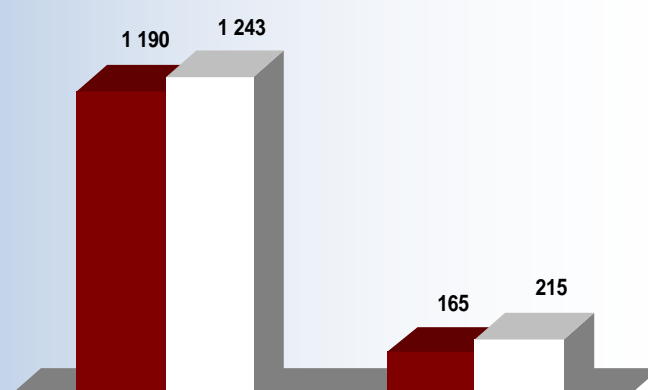
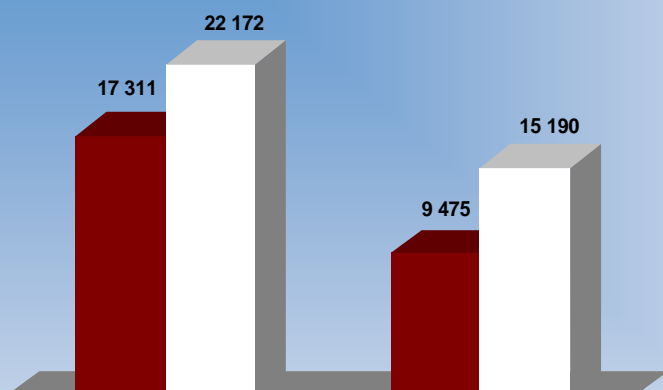
**Salaried sales force**  
Salariés commerciaux

**1 151** (2007 : 3 911)

**External recruitments with open ended contracts**  
Recrutements externes en CDI

■ 2007  
□ 2008

**Fixed term contracts converted to open ended contracts**  
CDD convertis en CDI



Salaried non-sales force  
Salariés non-commerciaux

Salaried sales force  
Salariés commerciaux

Salaried non-sales force  
Salariés non-commerciaux

Salaried sales force  
Salariés commerciaux

Whilst much of AXA Group's growth was made through acquisitions, we continued to aggressively recruit new hires from outside the Group, with over 38000 people being recruited in 2008.

The conversion of fixed-term contracts into open-ended contracts increased by 30% for the salaried sales force, and remained fairly stable for the salaried non-sales force.

Alors qu'une grande partie de la croissance d'AXA est liée aux acquisitions externes, nous avons continué à beaucoup recruter hors du Groupe, avec plus de 38 000 nouveaux collaborateurs cette année.

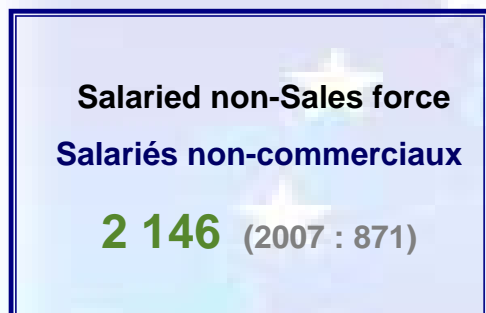
La conversion des CDD en CDI a progressé de 30% pour les salariés commerciaux et reste à peu près stable pour les salariés non-commerciaux.

\* Net number of new jobs = External recruitments with open ended contracts + Fixed term contracts converted to open ended contracts - Departures

\* Evolution de l'emploi = Recrutements externes CDI + CDD convertis en CDI - Départs

# Net number of new jobs\* - Focus on Europe

## Evolution de l'emploi\* - Zoom sur l'Europe



■ 2007

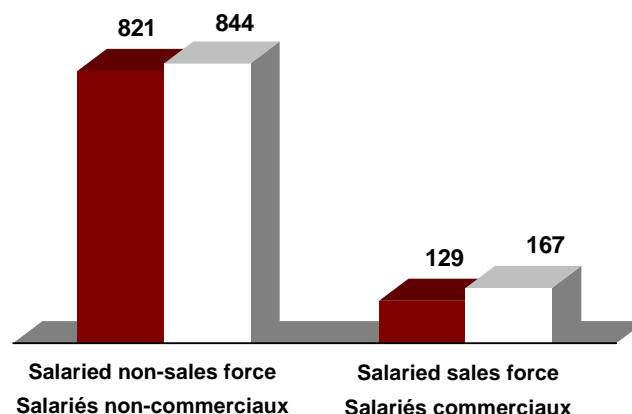
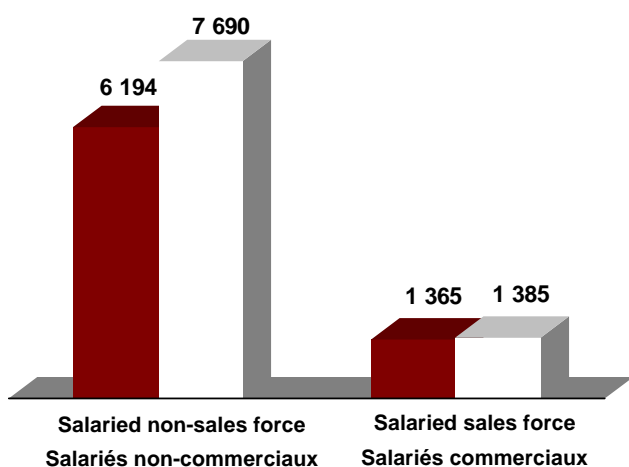
□ 2008

### External recruitments with open ended contracts

Recrutements externes en CDI

### Fixed term contracts converted to open ended contracts

CDD convertis en CDI



\* Net number of new jobs = External recruitments with open ended contracts + Fixed term contracts converted to open ended contracts - Departures

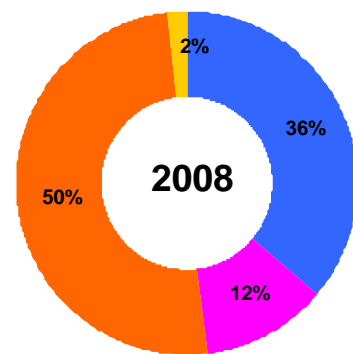
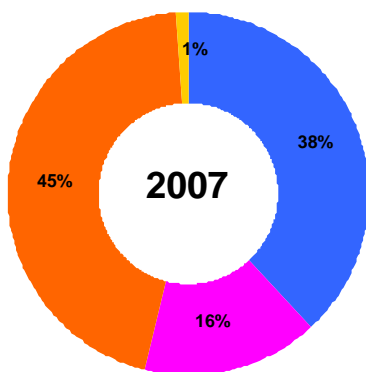
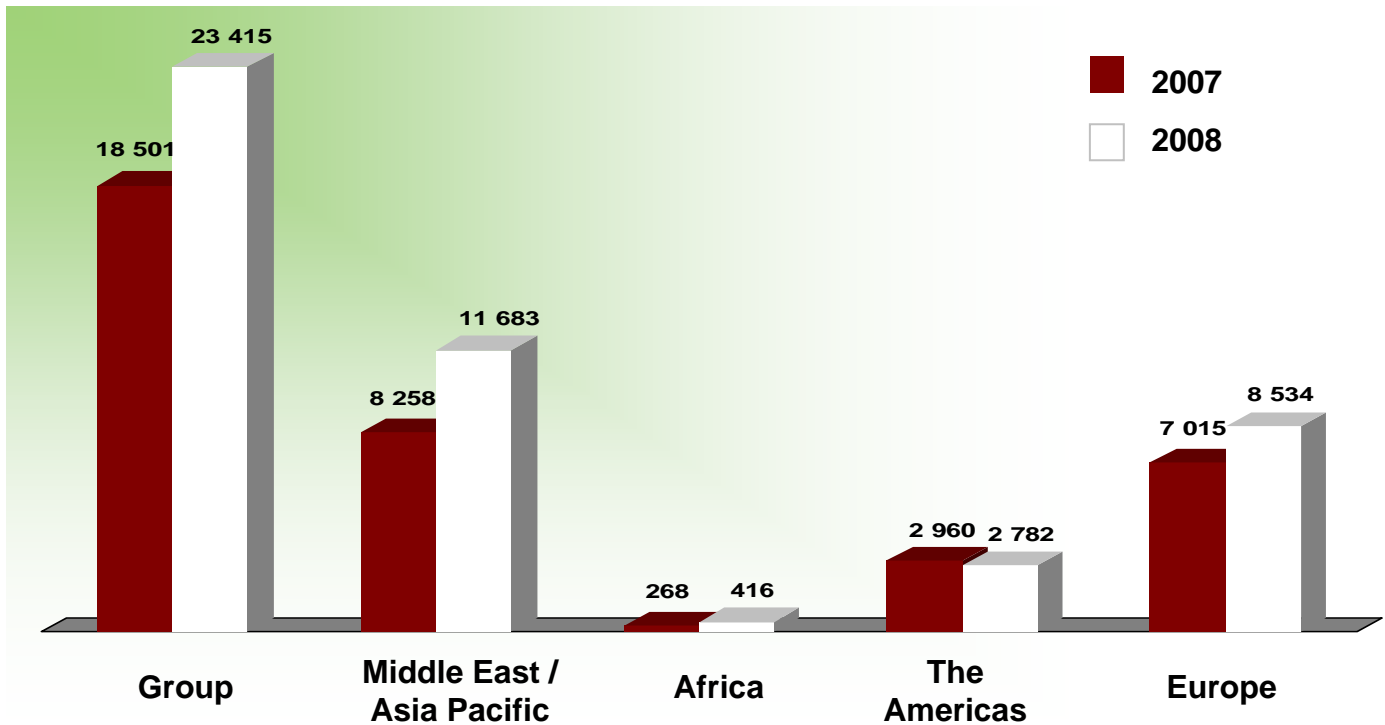
\* Evolution de l'emploi = Recrutements externes CDI + CDD convertis en CDI - Départs

# Hires of Salaried non-sales force

## Recrutements des Salariés non-commerciaux

**Hires** = External recruitments with open ended contracts + Fixed term contracts converted to open-ended contracts  
**Recrutements** = Recrutements externes CDI + CDD convertis en CDI

Evolution of hires / Evolution des recrutements 2008 vs 2007: **+ 27%**

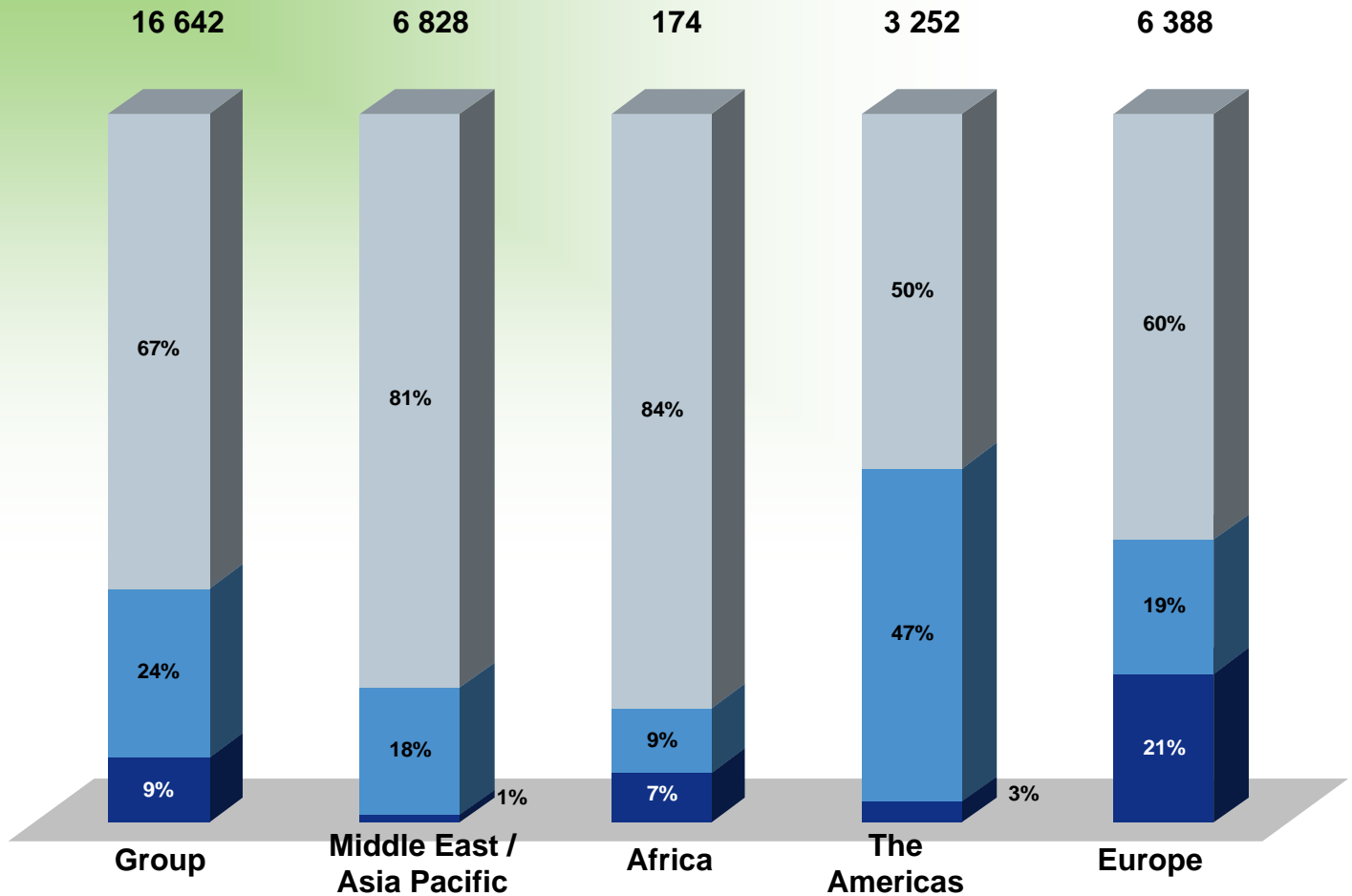


- Europe
- The Americas
- Middle East/ Asia/ Pacific
- Africa

- Europe
- The Americas
- Middle East/ Asia/ Pacific
- Africa

# Departures of Salaried non-sales force Départs des Salariés non-commerciaux

## Total Departures



2008 vs 2007: + 31%\*  
+ 1% (sans l'Inde)

- Resignations / Démissions
- Dismissals, Layoffs / Licenciements
- Other (retirement, ..) / Autres (retraites,..)

\*AXA's figures are highly impacted by the Indian market mobility  
Les chiffres du Groupe AXA sont impactés par la forte mobilité du marché en Inde

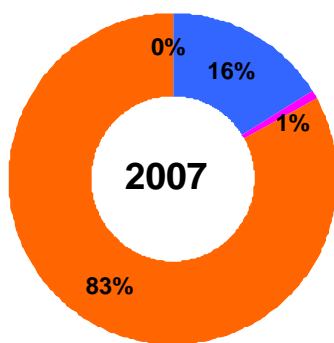
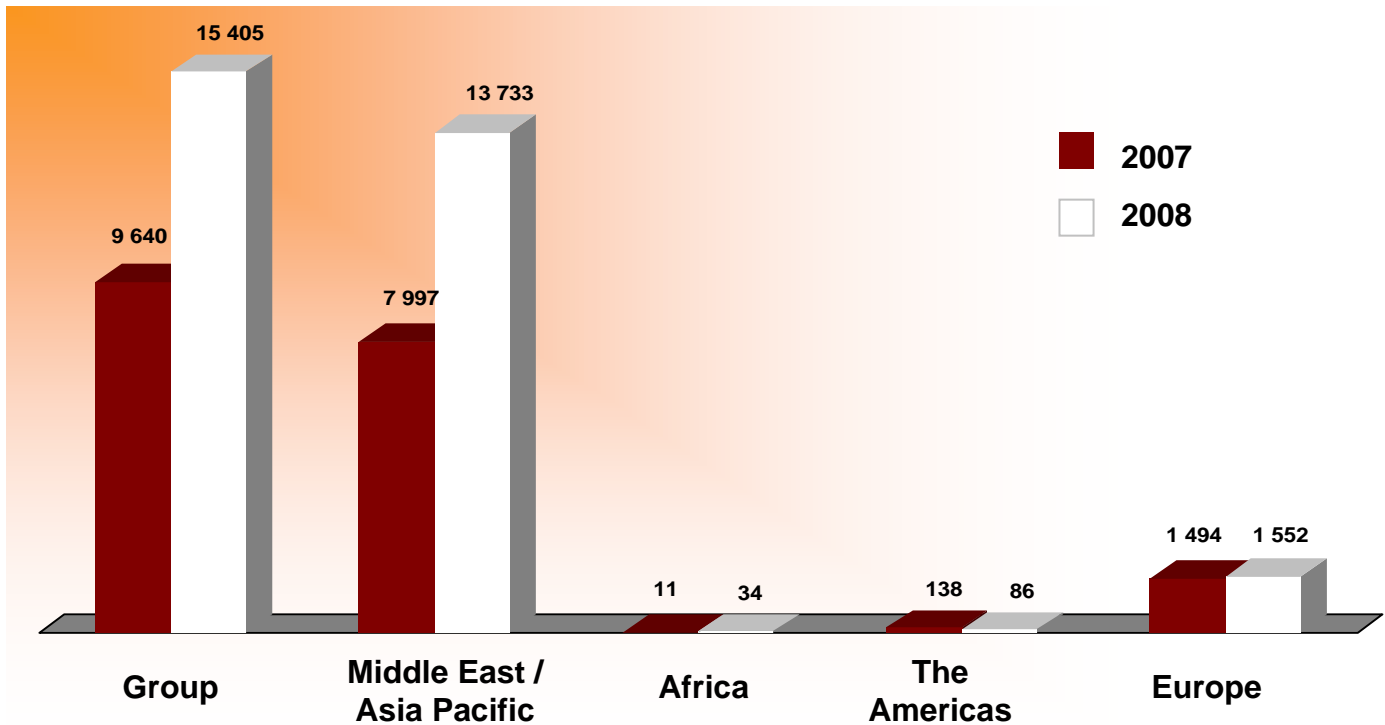
# Hires of Salaried sales force

## Recrutements des Salariés commerciaux

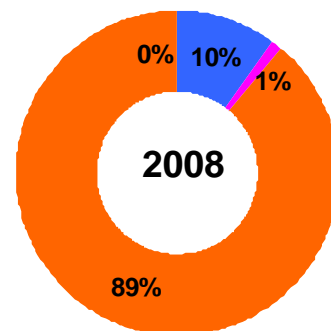
**Hires** = External recruitments with open ended contracts + Fixed term contracts converted to open-ended contracts

**Recrutements** = Recrutements externes CDI + CDD convertis en CDI

Evolution of hires / Evolution des recrutements 2008 vs 2007: **+ 60%**



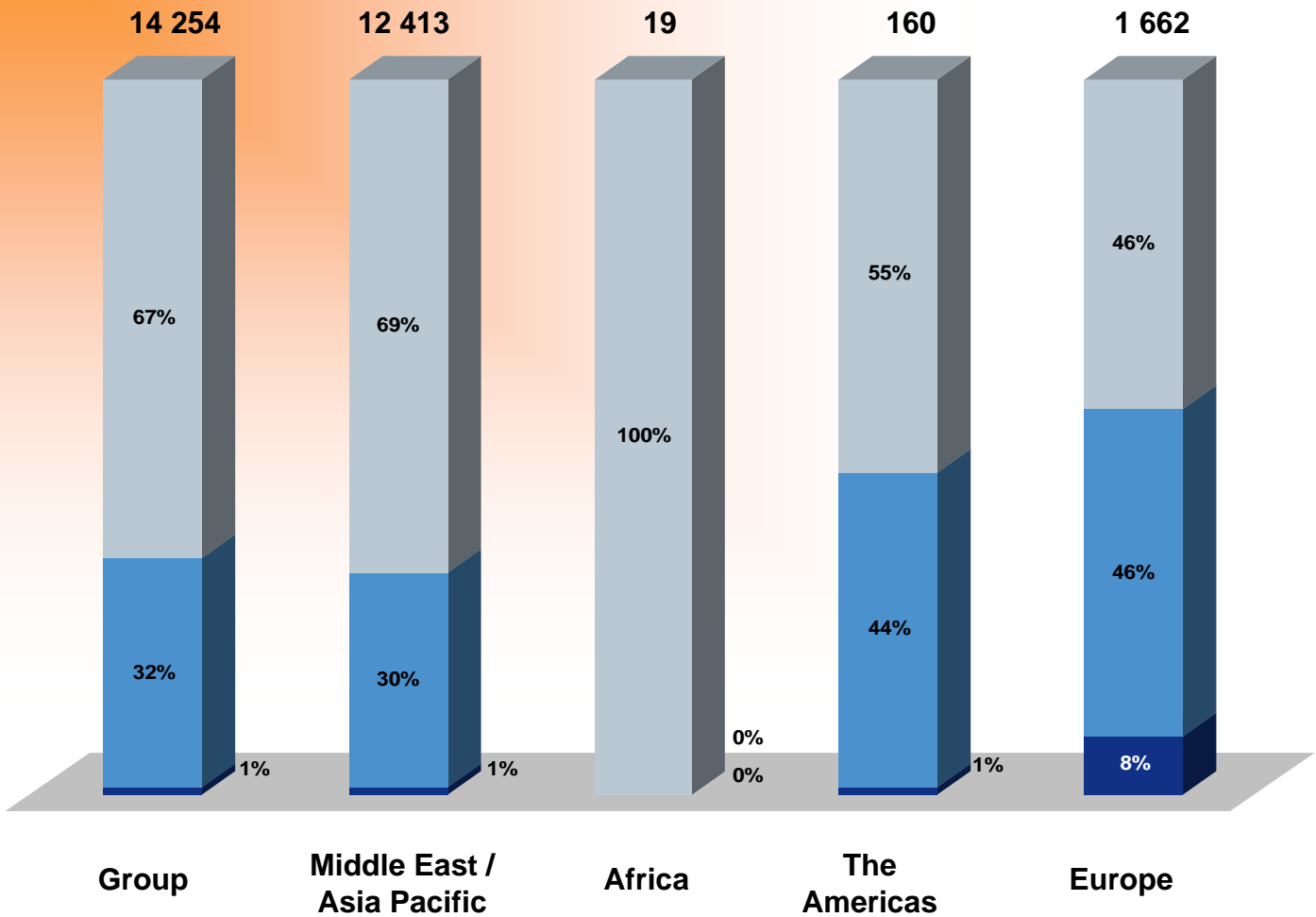
- Europe
- The Americas
- Middle East/ Asia/ Pacific
- Africa



- Europe
- The Americas
- Middle East/ Asia/ Pacific
- Africa

# Departures of Salaried sales force Départs des Salariés commerciaux

## Total Departures:



2008 vs 2007 : + 149%\*  
+ 20% (Sans l'Inde)

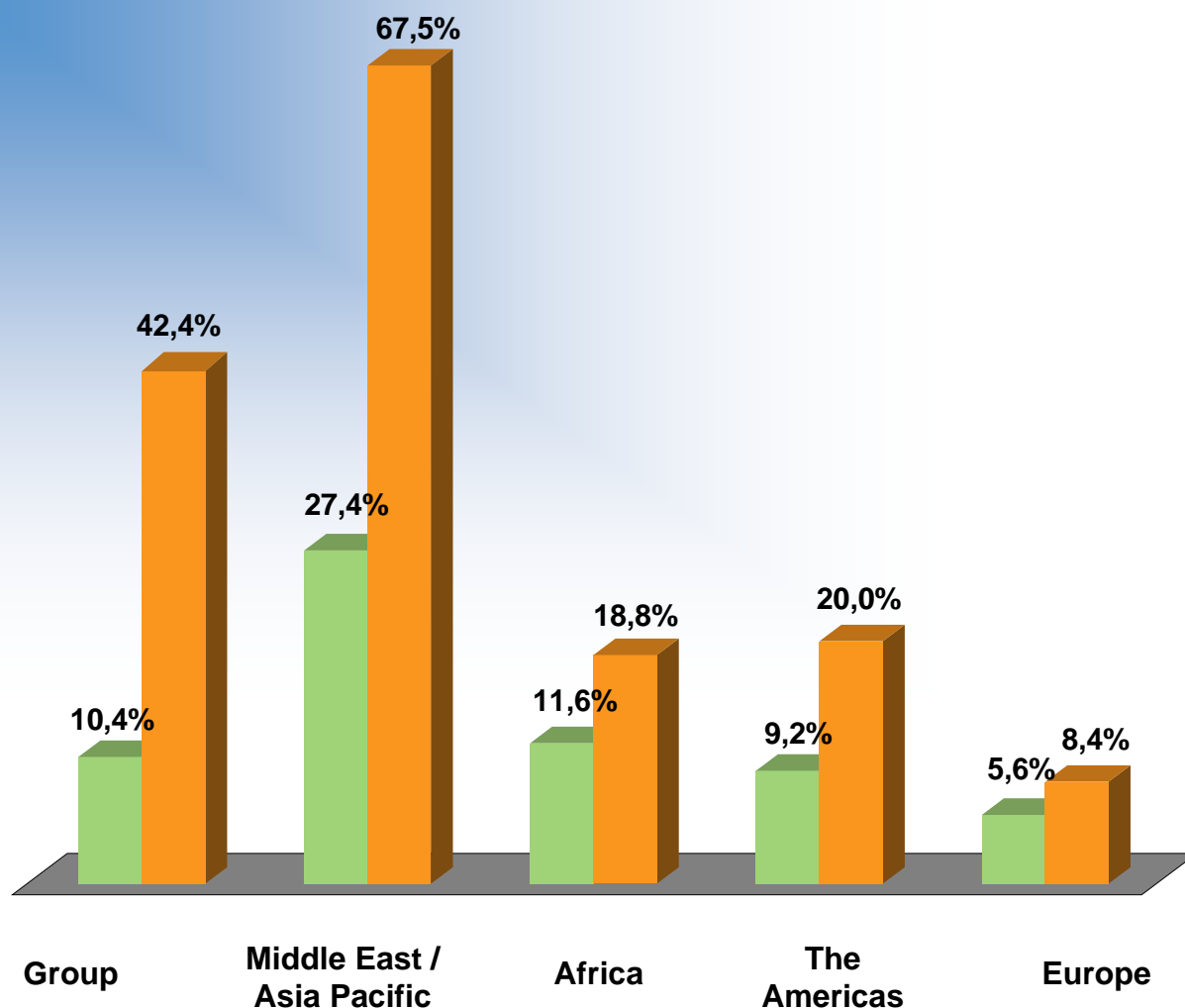
- Resignations / Démissions
- Dismissals, Layoffs / Licenciements
- Other (retirement, ..) / Autres (retraites,..)

\*AXA's figures are highly impacted by the Indian market mobility  
Les chiffres du Groupe AXA sont impactés par la forte mobilité du marché en Inde

# Voluntary turnover

## Turnover volontaire

**Voluntary Turnover** = number of resignations during the year by average workforce  
**Turnover volontaire** = total démissions dans l'année / effectif moyen annuel



In 2008 the Group's turnover rate was strongly affected by trends in India. Excluding India, the figure drops from 10.4% to 8% for the salaried non-sales force, and from 42.4% to 29% for the salaried sales force.

Le taux de turnover 2008 du Groupe est fortement impacté par les mouvements en Inde. De 10.4% pour les salariés non-commerciaux il passe, hors Inde, à 8% et de 42.4% pour les salariés commerciaux à 29%.

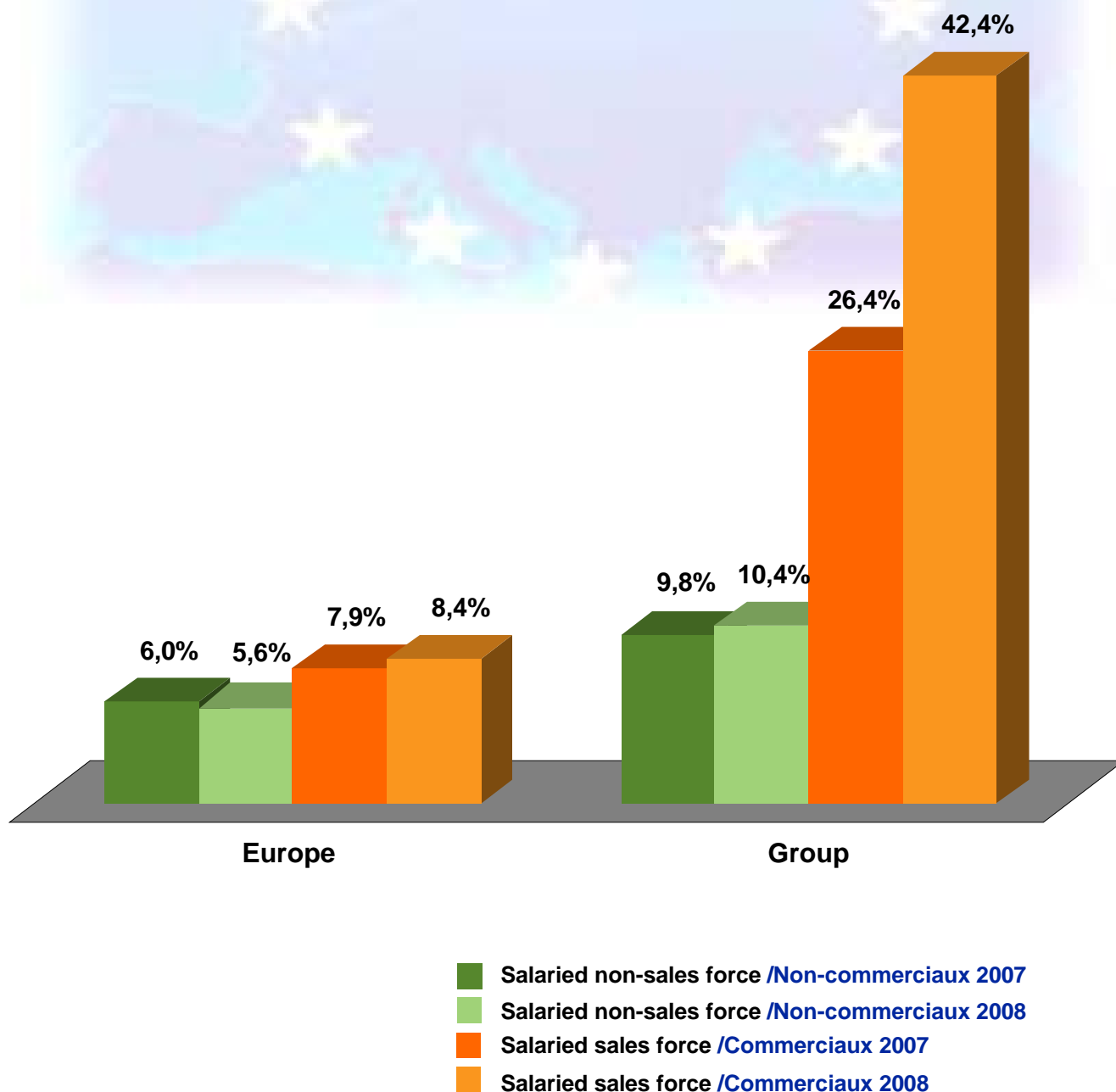
■ Salaried non-sales force / Non-commerciaux

■ Salaried sales force / Commerciaux



## Voluntary turnover - Focus on Europe Turnover volontaire - Zoom sur Europe

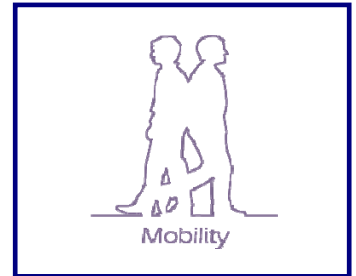
**Voluntary Turnover** = number of resignations during the year by average workforce  
**Turnover volontaire** = total démissions dans l'année / effectif moyen annuel



# Internal mobility within the Group Mobilité interne au sein du Groupe

## Salaried non-sales force / Salariés non-commerciaux

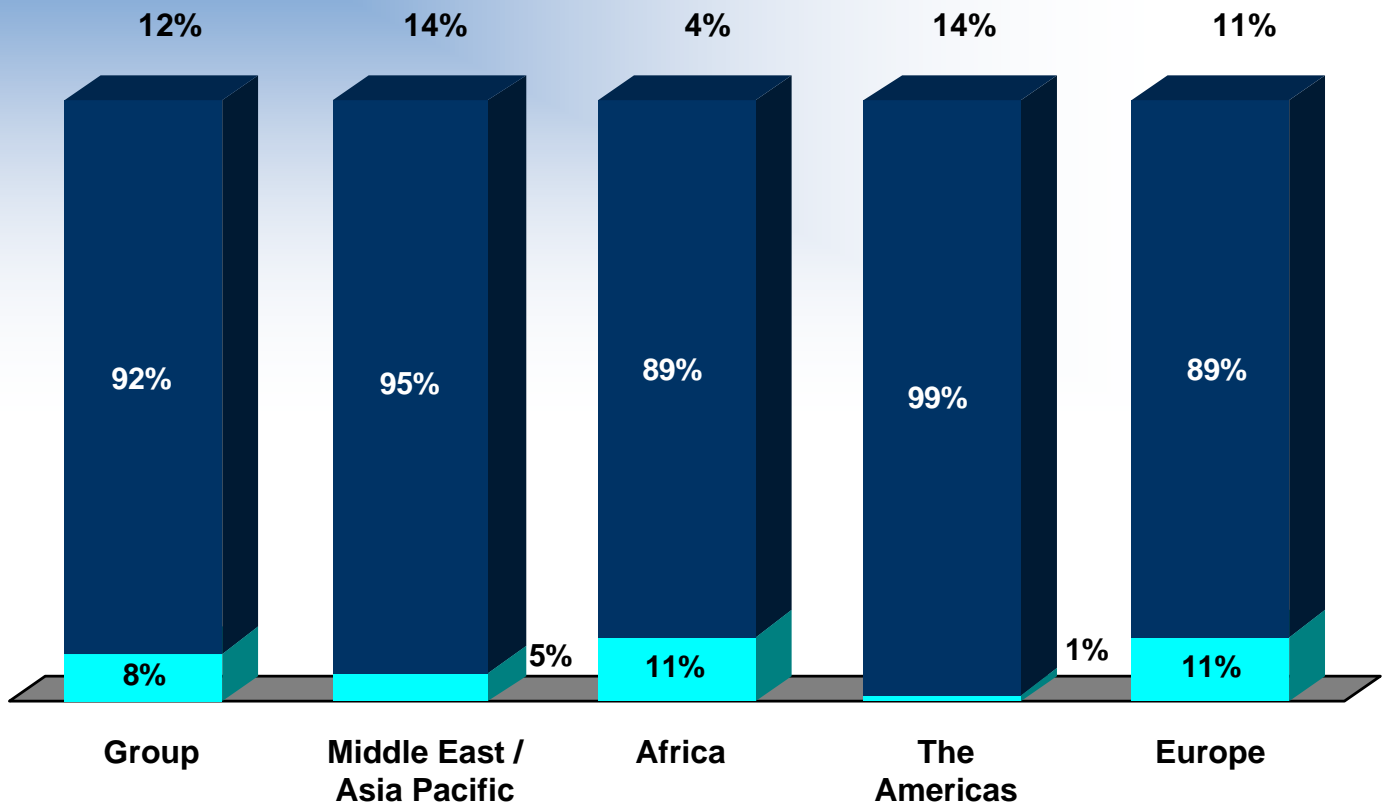
Internal mobility rate\*  
Taux de mobilité interne\*  
**12 %**





\* Internal mobility rate = inter-company departures + job changes (includes promotions) / Average headcount

\* Taux de mobilité interne = Départs au titre de la mobilité au sein du Groupe + changement de fonctions (promotions incluses) / Effectif moyen

### Internal mobility rate



 Inter-company departures /  
Départs au titre de la mobilité au sein du Groupe

 Job changes (includes promotions) /  
Changement de fonctions (promotions incluses)

# Internal Mobility - Focus on Europe

## Mobilité interne - Zoom sur l'Europe

### Salaried non-sales force / Salariés non-commerciaux

**Internal Mobility rate\***  
**Taux de mobilité interne\***

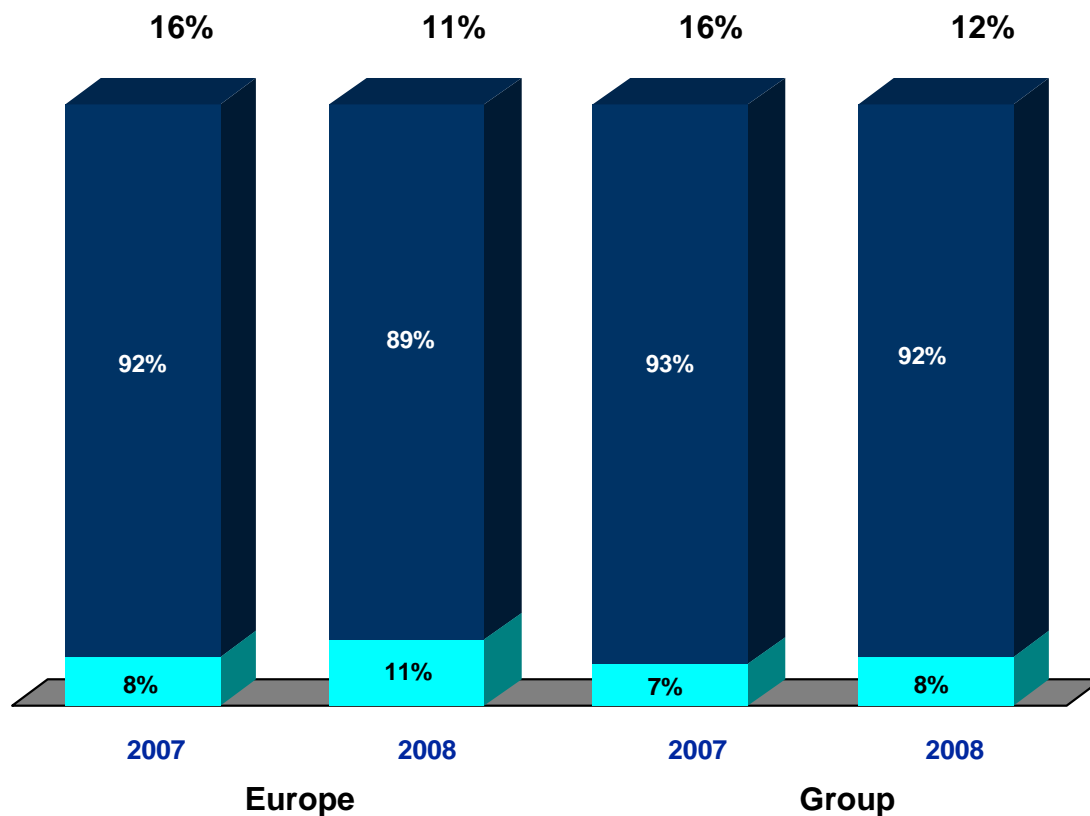
**11%**





\* Internal mobility rate = inter-company departures + job changes (includes promotions) / Average headcount

\* Taux de mobilité interne = Départs au titre de la mobilité au sein du Groupe + changement de fonctions (promotions incluses) / Effectif moyen

#### Internal mobility rate:



 Inter-company departures /  
Départs au titre de la mobilité au sein du Groupe

 Job changes (includes promotions) /  
Changement de fonctions (promotions incluses)





## **IV. - Compensation**

## **IV. - Rémunération**



# Compensation @ AXA

## Rémunération @ AXA

### **Our Total Rewards Strategy supports our Business Strategy**

Our Total Reward Strategy will help us achieve our ambition of becoming the Preferred Employer by responding to our need for differentiation.

It will help us foster people engagement by rewarding individual and collective contribution fairly and transparently. It will help us enhance our competence by giving us the means to attract and retain talented people. It contributes to strengthen our leadership by rewarding performance as the combination of results and behaviors.

Our Total Reward Strategy has been defined to meet three key criteria. First, we want to attract and retain talents in the market, by offering competitive packages and differentiating higher performers.

Second, we define fairness as the combination of internal equity and meritocracy: for any given job responsibilities, superior performance deserves greater compensation.

Finally, our overall compensation costs must be in line with our economic performance as compared to the market: this is key to becoming the Preferred Company also for our customers and shareholders.

### **Une politique de rétribution qui appuie notre stratégie business**

La politique de rétribution globale nous aidera à favoriser l'engagement de nos collaborateurs, en récompensant les contributions individuelles et collectives d'une manière juste et transparente.

Elle nous aidera à renforcer nos compétences, en nous donnant les moyens d'attirer et de retenir les talents. Elle contribue à renforcer nos compétences de leadership, en promouvant la performance comme une combinaison de résultats et de comportements.

Notre politique de rétribution globale a été conçue de manière à satisfaire trois critères clés. Elle est tout d'abord attractive, car nous voulons attirer et retenir les meilleurs talents du marché, en proposant des packages compétitifs et en distinguant les individus les plus performants.

Elle est ensuite équitable. Nous définissons l'équité comme une combinaison d'équité interne et de mérite : quelles que soient les responsabilités, une performance supérieure mérite une rétribution plus importante.

Enfin, elle reste maîtrisée. Les coûts liés à la rétribution doivent être alignés avec notre performance économique : c'est une condition essentielle pour devenir aussi la Société Préférée de nos clients et de nos actionnaires.

# Total payroll Masse salariale

in Euros

Total payroll in Millions Euros\*

Masse salariale totale  
en Millions d'Euros

**6 930 M€**  
(6 950 in 2007)

Average labor costs  
per employee

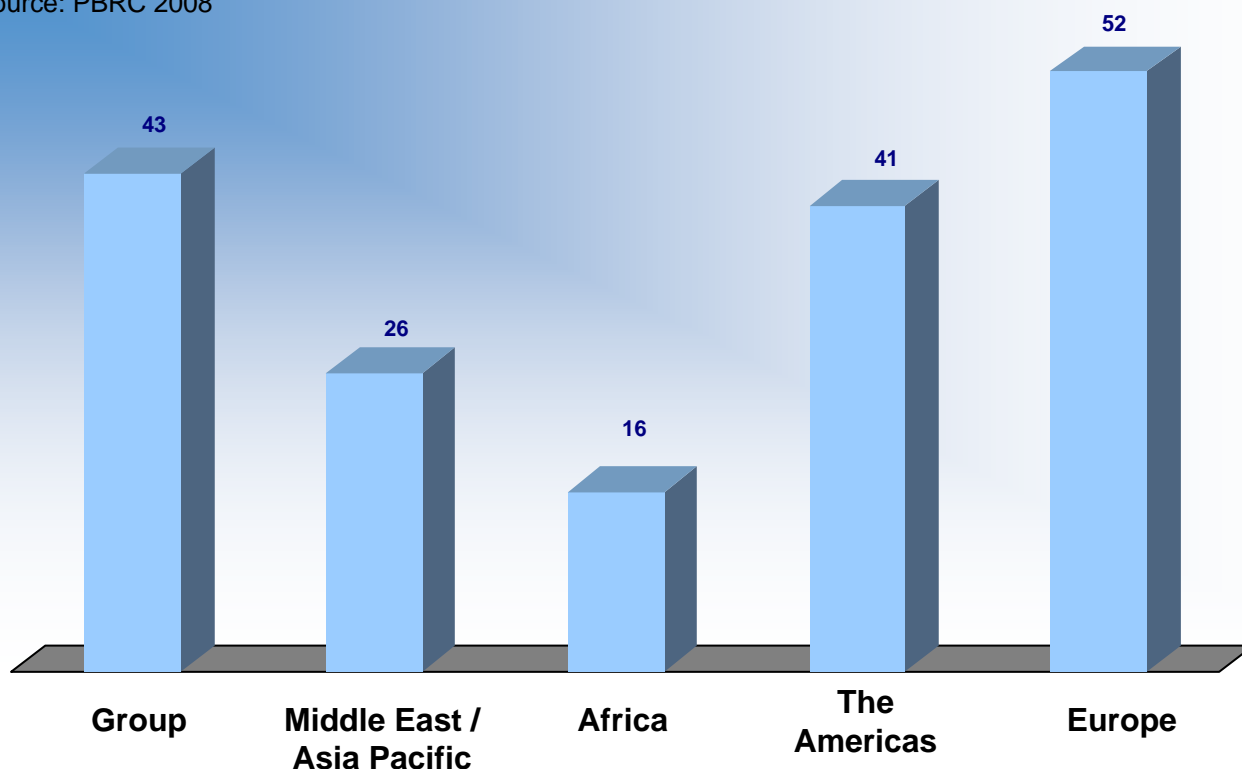
Coût moyen du travail par salarié

**43 K€**

Total remuneration divided by average workforce in K€

Masse salariale sur effectif moyen en K€

\*Source: PBRC 2008



\* **Labor costs components** = total annual gross payroll (individual fixed pay + individual variable pay) + employer social contribution + collective profit sharing (if any)

\* **Composants de la masse salariale** = Masse salariale annuelle brute totale (rémunérations fixes individuelles + rémunérations variables individuelles) + cotisations patronales + participation et intéressement (le cas échéant)



## Total payroll - Focus on Europe Masse salariale - Zoom sur l'Europe

(in Euros)

Total payroll in Millions Euros\*

Masse salariale totale  
en Millions d'Euros

**5 156 M€**  
(5 165 in 2007)

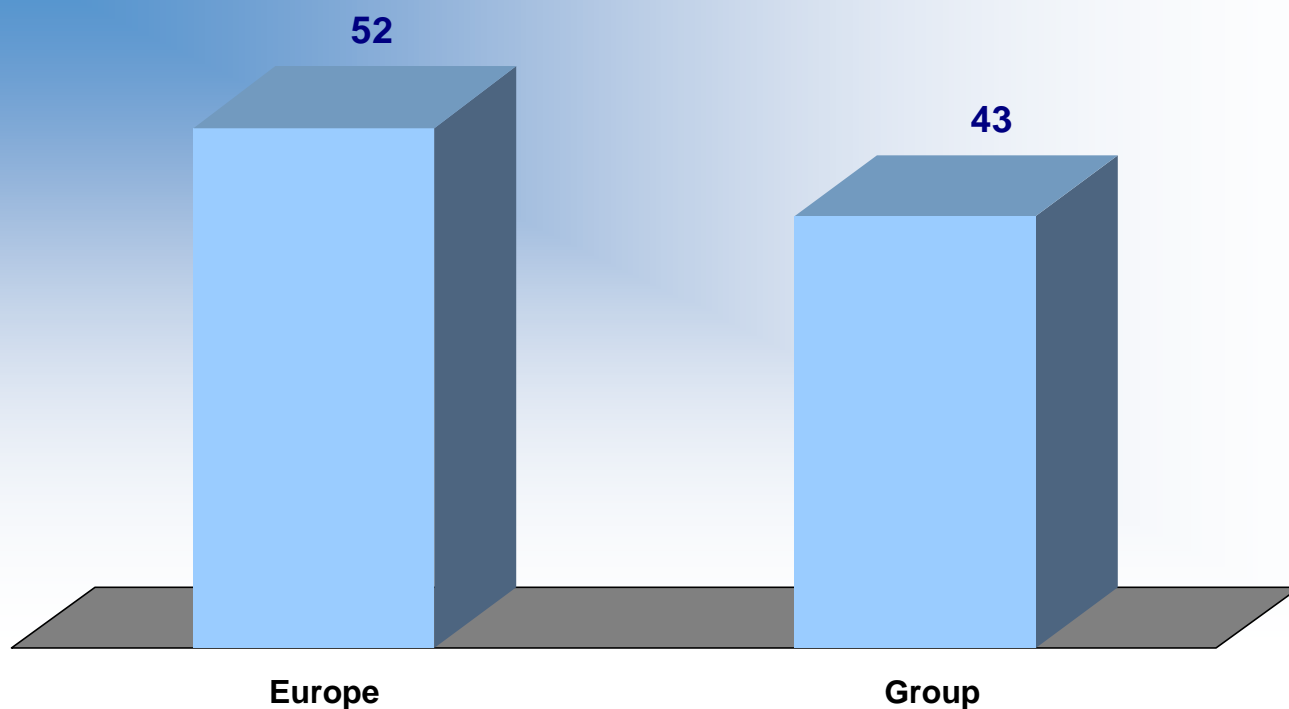
Average labor costs  
per employee

Coût moyen du travail par salarié

**52 K€**

Total remuneration divided by average workforce in K€

Masse salariale sur effectif moyen en K€



\* **Labor costs components** = total annual gross payroll (individual fixed pay + individual variable pay) + employer social contribution + collective profit sharing (if any)

\* **Composants de la masse salariale** = Masse salariale annuelle brute totale (rémunérations fixes individuelles + rémunérations variables individuelles) + cotisations patronales + participation et intéressement (le cas échéant)

## Variable Pay Rémunération variable

### Group / Groupe

**% Variable pay**  
**Part de la rémunération variable**  
**16 %** (2007: 18 %)

**% of salaried non-sales force  
with variable pay**  
**% de salariés non-commerciaux  
bénéficiant d'une rémunération  
variable**

**61 %**  
(2007 : 59%)

### Europe / Europe

**% variable pay**  
**Part de la rémunération variable**  
**14 %** (2007: 14%)

**% of salaried non-sales force  
with variable pay**  
**% de salariés non-commerciaux  
bénéficiant d'une rémunération  
variable**

**60 %**  
(2007 : 62%)

AXA's compensation policy links compensation to individual skills and performance via a variable pay system for the majority of employees including all management positions.

La politique de rémunération d'AXA consiste à individualiser les rémunérations en fonction des compétences et des performances individuelles via un système de rémunération variable généralisé à l'encadrement

# Employee participation *Actionnariat salarié*

**% of capital held by  
AXA salaried workforce**

**% de capital détenu par  
les salariés d'AXA**

**5.9 %**



**% of AXA salaried workforce  
participating to Shareplan\* 2008**

**% de salariés d'AXA  
participant à Shareplan\* 2008**

**26 %**



**% of AXA salaried workforce  
with stock options**

**% de salariés d'AXA  
bénéficiant de stock-options**

**4 %**



\* Shareplan is the generic name for the share ownership schemes reserved for employees. This program offers AXA employees an opportunity to share financially in and reap the benefits of the Group's development. Shareplan enables a large number of AXA employees to acquire a long-term equity stake in the Group.

\* Shareplan est le nom générique des augmentations de capital qui sont réservées aux salariés du Groupe. Ces opérations donnent la possibilité d'associer financièrement les salariés au développement du Groupe et d'en retirer les bénéfices. Sur le long terme, Shareplan permet à une importante majorité des salariés de détenir une part significative du capital d'AXA.





**V. - Training**

**V. - Formation**



## Focus on AXA University / *Zoom sur AXA University*

AXA University's primary objective is to provide AXA's worldwide group of executives a place to network and exchange ideas, as well as targeted development opportunities that build technical, management and leadership competence. In this way, AXA University helps build organisational capability and in so doing contributes to the implementation and success of AXA's corporate mission Ambition 2012.

We offer a world class curriculum thanks in part to relationships we have formed with professors of the world's leading universities and business schools such as Wharton, IMD and INSEAD. Our offering is constructed around two dominant themes: professional colleges (targeted to building specific technical competencies and job families such as Finance, Human Resources or Marketing) and programs dedicated to the development of leadership capabilities for top executives. This is all delivered in the context of AXA's corporate culture and values.

Whatever the program, the spirit of AXA University is, at its core, one of excellence: the development of individual and collective intelligence; best business or technical practice sharing, as well as the exchange of ideas that cuts across cultures and any single field of activity. AXA University plays a vital role in promoting organisational capability and corporate culture, at the heart of which is of course, the individual.

La mission première d'AXA University est de proposer à la population des cadres et cadres dirigeants du Groupe AXA dans le monde un endroit pour mieux se connaître, échanger des idées et acquérir ou développer des compétences techniques ou managériales. C'est en cela qu'AXA University contribue à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise et ainsi à la mise en place et au succès du projet d'entreprise du Groupe Ambition 2012.

Nous avons développé et proposons une large palette de programmes en partenariat avec les meilleurs professeurs des universités et business schools les plus renommées du monde comme Wharton, IMD ou l'INSEAD. Notre offre construite autour des valeurs et de la culture AXA s'articule sur deux axes principaux, les collèges professionnels destinés à développer des compétences techniques spécifiques pour une famille professionnelle telle la finance, les ressources humaines ou le marketing et des programmes dédiés au développement des capacités de leadership pour les cadres dirigeants.

Quel que soit le programme, AXA University vise l'excellence, le développement de l'intelligence individuelle et collective, le partage des meilleures pratiques professionnelles ou techniques ainsi que l'échange des idées au-delà des cultures et des activités. AXA University contribue ainsi à la montée en puissance et en compétence de l'organisation toute entière au centre de laquelle se retrouve toujours l'individu.

# Percentage of employees trained *Pourcentage de salariés formés*

% of salaried **non-sales** force participated in at least one training program during the year

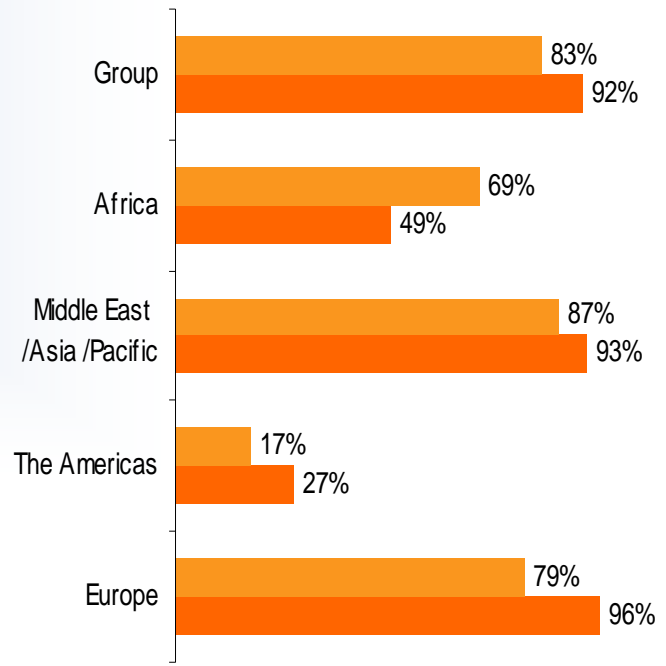
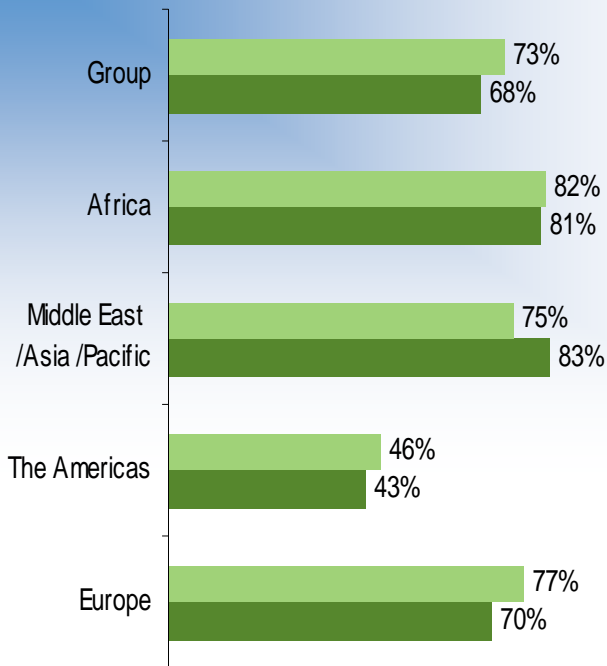
% des salariés **non-commerciaux** ayant suivi au moins une formation dans l'année

**73 %** (2007: 68%)

% of salaried **sales** force that participated in at least one training program during the year

% des salariés **commerciaux** ayant suivi au moins une formation dans l'année

**83 %** (2007: 92% \*)



■ Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2008

■ Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2007

■ Salaried sales force /Commerciaux 2008

■ Salaried sales force /Commerciaux 2007

\* The calculation base in 2007 included **salaried sales** employees with fixed-term contracts, and have been excluded in 2008. Using this calculation base, the percentage for 2007 would be 74%

\* La base de calcul utilisée en 2007 incluait les salariés en CDD. Cette base a été modifiée cette année; le chiffre 2007 sur la base 2008 est de 74%



# Percentage of employees trained - Focus on Europe

## Pourcentage de salariés formés - Zoom sur l'Europe

% of **non-sales** force participated in at least one training program during the year

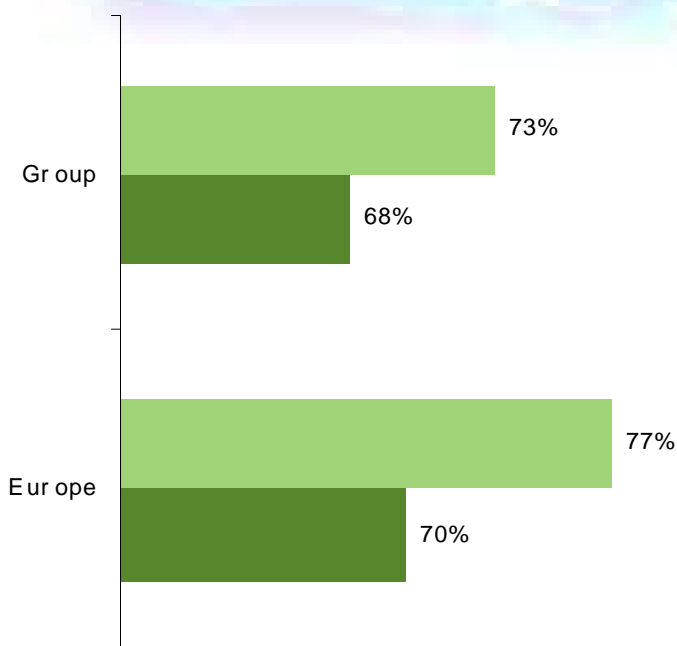
% des salariés **non-commerciaux** ayant suivi au moins une formation dans l'année

**77 %** (vs.70% 2007)

% of **sales** force participated in at least one training program during the year

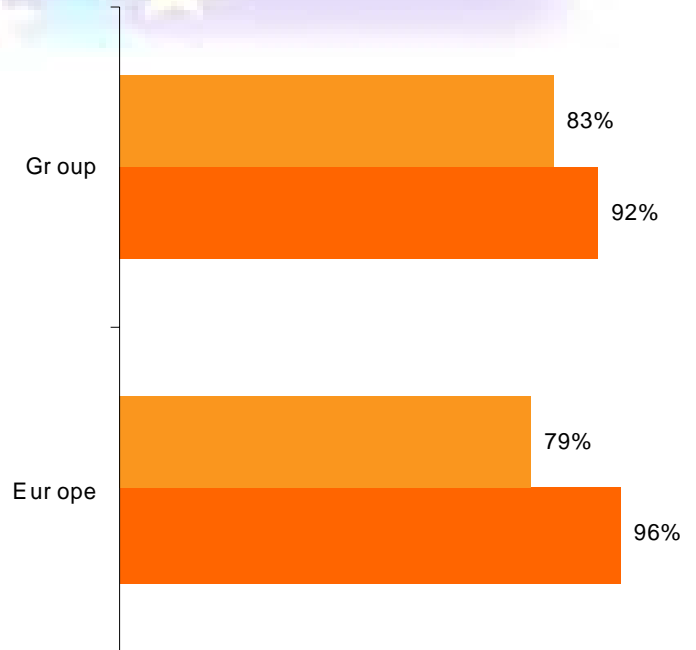
% des salariés **commerciaux** ayant suivi au moins une formation dans l'année

**79 %** (vs.96% 2007\*)



**Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2008**

**Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2007**



**Salaried sales force /Commerciaux 2008**

**Salaried sales force /Commerciaux 2007**

\* The calculation base in 2007 included employees with fixed-term contracts, and have been excluded in 2008. Using this calculation base, the percentage for 2007 would be 78%

\* La base de calcul utilisée en 2007 incluait les salariés en CDD. Cette base a été modifiée cette année; le chiffre 2007 sur la base 2008 est de 78%

# Average number of training days per salaried workforce

*Nombre moyen de jours de formation par salarié*

**Training days per Salaried non-sales force**

**Nombre de jours de formation par salarié non-commercial**

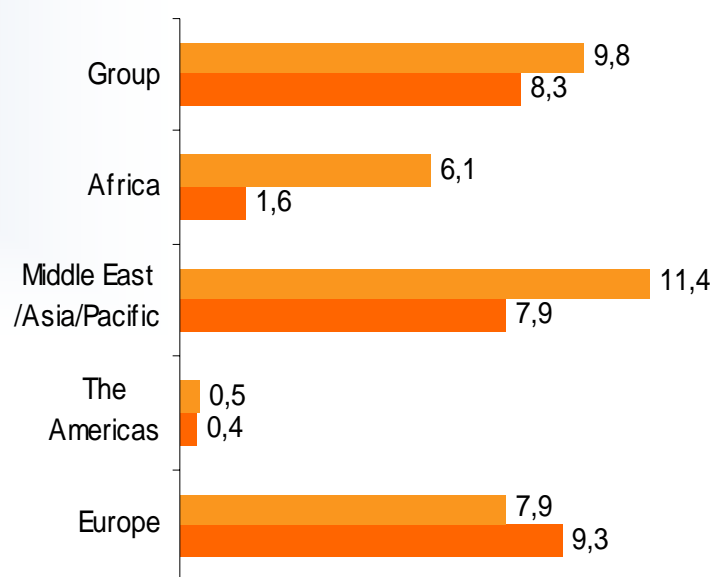
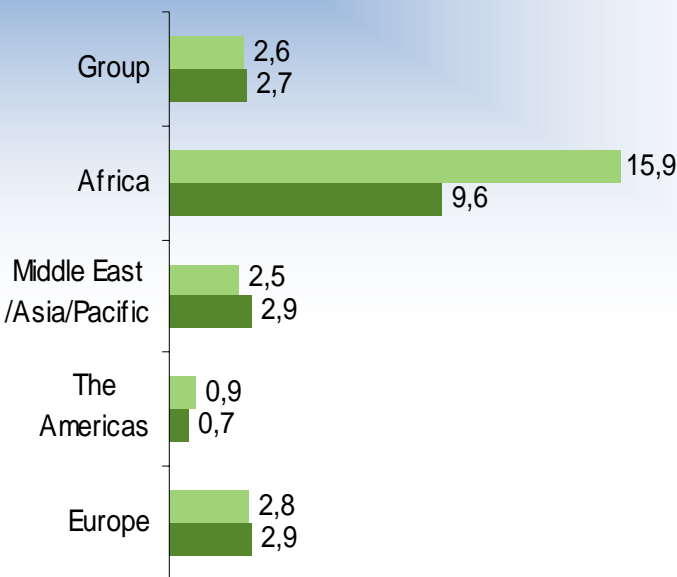
**2,6** (vs 2,7 in 2007) <sup>(1)</sup>

**Training days per Salaried sales force**

**Nombre de jours de formation par salarié commercial**

**9,8** (vs 8,3 in 2007) <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Calculated on the basis that the Group headcount for non-sales force is : 95% in 2008 and 96% in 2007  
<sup>(1)</sup> Calculé sur un périmètre des effectifs salariés non commerciaux Groupe de : 95% en 2008 et 96% en 2007  
<sup>(2)</sup> Calculated on the basis that the Group headcount for sales force is : 98% in 2008 and in 2007  
<sup>(2)</sup> Calculé sur un périmètre des effectifs salariés commerciaux Groupe de : 98% en 2008 et en 2007



■ Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2008

■ Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2007

■ Salaried sales force /Commerciaux 2008

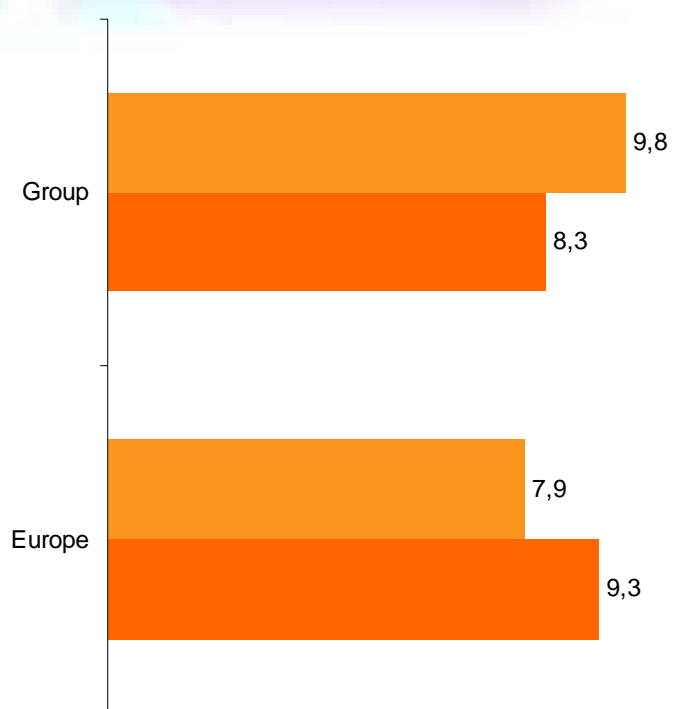
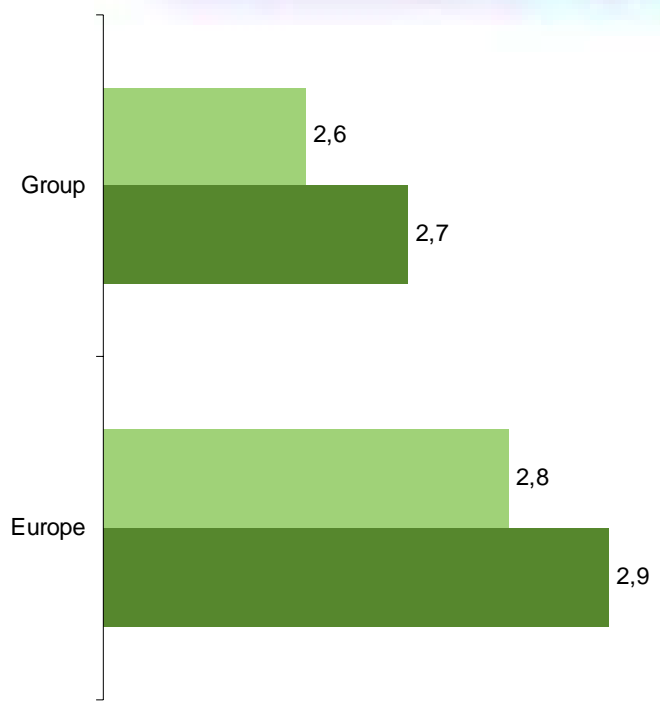
■ Salaried sales force /Commerciaux 2007

# Average number of training days per salaried workforce focus on Europe

*Nombre moyen de jours de formation par salarié zoom sur l'Europe*

**Training days per Salaried non-sales force**  
**Nombre de jours par Salarié non-commercial**  
**2,8** ( vs 2,9 in 2007)

**Training days per Salaried sales force**  
**Nombre de jours par Salarié commercial**  
**7,9** ( vs 9,3 in 2007)



■ Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2008  
■ Salaried non-sales force /Non-commerciaux 2007

■ Salaried sales force /Commerciaux 2008  
■ Salaried sales force /Commerciaux 2007





## **VI. – Work time / Absenteeism**

## **VI. - Temps de travail / Absentéisme**

## Work time *Temps de travail*

### Employees worked on average:

**228 days** a year (225 in 2007)

**37 hours** per week for non-management staff  
(stable vs 2007)

### Les salariés ont travaillé en moyenne:

**228 jours** par an (225 en 2007)

**37 heures** par semaine pour les employés  
(stable vs 2007)



**10 %** of Salaried **non-sales** force worked in **part-time** jobs  
(11% in 2007)

**10 %** des salariés **non-commerciaux** ont travaillé à **temps partiel**  
(11% in 2007)

## Work time - Focus on Europe *Temps de travail - Zoom sur l'Europe*

### Employees worked on average:

**221 days** a year (220 in 2007)  
**36 hours** per week for non-management staff (stable vs 2007)

### Les salariés ont travaillé en moyenne:

**221 jours** par an (220 in 2007)  
**36 heures** par semaine pour les employés (stable vs 2007)

**15 %** of Salaried **non-sales** force worked in **part-time** jobs (stable vs 2007)

**15 %** des salariés **non-commerciaux** ont travaillé à **temps partiel** (stable vs 2007)



# Absenteeism\*

## Absentéisme\*

### Absenteeism rate definition

- Number of days absence (for sickness or maternity or work related accident) divided by number of days worked per year, per salaried per average workforce FTE
- Nombre de jours d'absence (pour maladie ou maternité ou accident du travail) sur nombre de jours travaillés par an par salarié multiplié par ETP moyen des salariés

### Absenteeism rate Group / Taux d'absentéisme : 4,6% (5,2% vs 2007)

Sick leave / Maladie	↻	70%
Maternity / Maternité	↻	28%
Accident / Accident du Travail	↻	2%

#### Focus on Salaried non-sales force Salariés non-commerciaux

5% (vs 5,8% in 2007)

72%

26%

2%

Sick leave / Maladie

Maternity / Maternité

Accident / Accident du Travail

#### Focus on Sales force Salariés commerciaux

2,4% (vs 2,6% in 2007)

59%

38%

4%

\* Calculated on a perimeter of the Sales workforce Group: 88% in 2008 and 2007. Nearly 5650 people (in Full Time Equivalent) absent per day worked in 2008. The absenteeism rate excluding "absences due to maternity" is 3,33% in 2008

\* Calculé sur un périmètre des effectifs salariés commerciaux Groupe de: 88% en 2008 et 2007. Soit près de 5650 personnes (exprimé en Equivalent Temps Plein) absentes par jour travaillé en 2008. Le taux d'absentéisme hors "absence pour maternité" est de 3,33% en 2008



# Absenteeism - Focus on Europe

## Absentéisme - Zoom sur l'Europe

### Absenteeism rate definition

- Number of days absence (for sickness or maternity or work related accident) divided by number of days worked per year, per salaried per average workforce FTE
- Nombre de jours d'absence (pour maladie ou maternité ou accident du travail) sur nombre de jours travaillés par an par salarié multiplié par ETP moyen des salariés

**Absenteeism rate Group / Taux d'absentéisme : 6,1% (6,7% vs 2007)**

Sick leave / <b>Maladie</b>	↻	73%
Maternity / <b>Maternité</b>	↻	25%
Accident / <b>Accident du Travail</b>	↻	2%

**Focus on Salaried non-sales force**  
**Salariés non-commerciaux**

**6,2%** ( vs 6,9% in 2007)

**73%** Sick leave / **Maladie**

**25%** Maternity / **Maternité**

**2%** Accident / **Accident du Travail**

**Focus on Sales force**  
**Salariés commerciaux**

**5,2%** (vs 5,2% in 2007)

**68%**

**28%**

**4%**



## What is Scope?

Scope is the survey of opinions and attitudes that AXA conducts annually. It is carried out by each of AXA's companies, and covers all AXA employees. It offers the latter the opportunity to voice their opinion about AXA as an employer.

## What is the purpose of Scope?

With a participation rate of 80% in 2008, Scope is a key indicator of sentiment within the Group. It is an essential management resource, as it offers the following advantages:

- ▶ Proactive and systematic responsiveness to employees,
- ▶ Identification of AXA's strengths and weaknesses as an employer,
- ▶ AXA's companies are provided with a comparison basis that helps to gauge performance,
- ▶ Each manager gets an understanding of the level and reasons for the commitment / lack of commitment of its employees.
- ▶ Focus on corrective actions based on the results.

Scope also makes it possible to measure employee engagement which, in 2008, progressed again and showed strong confidence in the leadership, a strong capacity to respond to changes in the market and employees who are empowered to use their skills and abilities.

The focus of Scope is as much on measuring the existing situation as on taking the appropriate action plans following the detailed analysis of the results for each of the Group's companies. Since 2004, the Group Executive Committee oversees the quality of these plans, which demonstrates the growing importance of Scope for AXA's management.



## Qu'est-ce que Scope ?

Scope est l'enquête d'opinions et d'attitudes d'AXA conduite annuellement, par chacune des sociétés d'AXA, auprès de tous les salariés d'AXA. Elle offre aux salariés l'opportunité d'exprimer leur opinion sur AXA en tant qu'employeur.

## Pourquoi Scope ?

Avec un taux de participation de 80% en 2008, Scope est un baromètre important pour mesurer le climat humain à l'intérieur du Groupe. C'est un outil essentiel de management :

- ▶ écoute proactive et systématique des collaborateurs,
- ▶ identification des forces et des faiblesses d'AXA en tant qu'employeur,
- ▶ mise à disposition des sociétés d'une base de comparaison permettant de calibrer les résultats,
- ▶ compréhension par chaque manager du niveau et des raisons de l'engagement / désengagement de ses collaborateurs.
- ▶ focalisation sur les actions correctrices en fonction des résultats obtenus.

Scope permet également de mesurer l'engagement des salariés qui, en 2008, a de nouveau progressé et montre une confiance élevée dans le Leadership, une forte capacité d'adaptation aux changements du marché et une responsabilisation des collaborateurs qui utilisent leurs compétences et savoir-faire.

L'objectif de Scope réside autant dans la mesure de l'existant que dans les plans d'actions mis en œuvre suite à l'analyse détaillée des résultats de chaque sociétés du Groupe. Depuis 2004, le Comité Exécutif du Groupe veille à la qualité de ces plans, preuve de l'importance grandissante attachée à Scope.

# Appendix - Definition of the key indicators

## Annexe - Définition des indicateurs clés (1/2)

*All the data of non-sales and sales force concerns only employees with the open-ended contracts  
Toutes les données des salariés non commerciaux et commerciaux concernent uniquement les salariés ayant un contrat à durée indéterminée*

Non-sales force		Salariés non-commerciaux	
<b>Senior Executives</b>	Executive Vice President, Senior Vice President & Vice President - executive and / or Senior managers who determine and communicate policy and may direct and coordinate functions - with 800 HAY points and over	<b>Cadres Dirigeants</b>	Vice-présidents exécutifs, Vice-présidents principaux & Vice-présidents - directeurs et / ou cadres supérieurs qui déterminent et transmettent les politiques, dirigent et coordonnent éventuellement des fonctions dont le niveau de poste est de 800 points Hay et au-delà
<b>Managers</b>	Salaried workforce in a people management position, like line managers, including junior supervisors, team leaders, including sales managers who have no ability to sell insurance products and services, excluding salaried workforce without direct reports (for example an expert of actuary)	<b>Managers</b>	Salariés exerçant une fonction de management, tels que les chefs d'équipe, y compris les chefs d'équipe juniors, les chefs d'équipe confirmés et les inspecteurs commerciaux non habilités à vendre des produits et services d'assurance, à l'exclusion des salariés sans subordonnés directs (par exemple, les experts en actuariat)
<b>Experts &amp; Staffs</b>	Salaried workforce other than senior executives and other than managers - excluding salaried sales force and non salaried workforce	<b>Experts &amp; Employés</b>	Salariés, hors managers et cadres dirigeants - à l'exclusion des salariés commerciaux et du personnel non salarié
Sales		Commerciaux	
	Salaried sales force who signs a unique employment contract with AXA. He/she is salaried by AXA. He/she has the ability to sell insurance products and services. It is not including sales managers who have no ability to sell insurance products and services (they are counted as "Managers" in the salaried non-sales force category)		Salariés commerciaux ayant signé un contrat de travail unique avec AXA. Il s'agit de salariés d'AXA habilités à vendre des produits et services d'assurance. Cette catégorie n'inclut pas les inspecteurs commerciaux qui ne sont pas habilités à vendre des produits et services d'assurance (ils sont comptabilisés en tant que « cadres » dans la catégorie des salariés non commerciaux)
Exclusive Distributors		Distributeurs exclusifs	
	A exclusive distributor has a distribution contract with AXA selling only AXA's products. He's not salaried by AXA		Distributeur exclusif ayant un mandat de distribution avec la société AXA. Il ne vend que des produits AXA. Il n'est pas salarié d'AXA

# Appendix - Definition of the key indicators

## Annexe - Définition des indicateurs clés (2/2)

*All the data of non-sales and sales force concerns only employees with the open-ended contracts  
Toutes les données des salariés non commerciaux et commerciaux concernent uniquement les salariés  
ayant un contrat à durée indéterminée*

### Average number of working days per year

Number of days an employee works on average per year: a workday is considered as each day of work outside of vacation and public holidays. (365 days – weekend – public holiday – average days of vacation). Legal or contractual working length is always taken into account. It should be between 200 and 263. - concerns all salaried workforce

### Nombre moyen de jours travaillés par an

Nombre de jours travaillés par un employé en moyenne par an. Par jour travaillé, on entend tout jour de travail payé hors congés et jours fériés. (365 jours - week-ends - jours fériés - moyenne des jours de congés payés). Le temps de travail légal ou contractuel est toujours pris en compte. Il doit être compris entre 200 et 263 jours - concerne tous les salariés

### Net number of new jobs

Concerns all non sales staff and salaried sales staff. Is equal to the External recruitments with open ended contracts plus Fixed term contracts transformed into open ended contracts less departures

### Evolution de l'emploi

Porte sur l'ensemble des salariés commerciaux et non commerciaux. Correspond aux recrutements externes en Contrat à Durée Indéterminée + les contrats à Durée Déterminée convertis en CDI moins les départs

### Voluntary turnover

Number of resignations during the year by average workforce

### Turnover volontaire

Total démission des salariés en CDI dans l'année sur effectif annuel moyen

### Total payroll

Total cost of fixed compensation costs + annual, individual, variable compensation costs (including employer social contributions, excluding LTIP and Profit Sharing, performance units/ shares, stock option)

### Masse salariale

Comprend le total : rémunération fixe + rémunération variable, annuelle, individuelle avec les charges patronales associées (y compris participation, intéressement hors LTIP et Performance Units/ Sharing, stock options)

## Appendix – AXA entities list per geographical area

### Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

#### North America

<b>Canada</b>	AllianceBernstein Canada
	AXA Assistance Canada
	AXA Canada
	AXA Rosenberg Canada Co
<b>USA</b>	AllianceBernstein USA
	AXA Art US
	AXA Assistance USA
	AXA Equitable
	AXA Investment Managers USA
	AXA Liabilities Managers (New York)
	AXA Private Equity USA
	AXA Rosenberg Global Services (USA)
	AXA Rosenberg Investment Management (USA)
	AXA Technology Services USA
	Barr Rosenberg Research Center US
	Matrix (CS US)

#### Central America

<b>Mexico</b>	AXA Assistance Mexico
	AXA Mexico
<b>Panama</b>	AXA Assistance Panama

#### South America

<b>Argentina</b>	AllianceBernstein Argentina
	AXA Assistance Argentina
<b>Brazil</b>	AllianceBernstein Brazil
	Interpartner Assistance Brazil
<b>Chile</b>	AXA Assistance Chile
<b>Colombia</b>	AXA Assistance Columbia

# Appendix – AXA entities list per geographical area

## Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

Europe (1/4)	
<b>Austria</b>	AXA Private Equity Austria
<b>Belgium</b>	AXA Art Benelux
	AXA Bank Belgium
	AXA Belgium
	AXA Investment Managers Benelux SA
	AXA Private Management SA
	AXA Real Estate Investment Managers Benelux
	AXA Technology Services Belgium
	Interpartner Assistance Benelux
	ISCC-TATV
	L'Ardenne Prévoyante
	S & C
	VIAXIS
<b>Czech Republic</b>	AXA Assistance Czech Republic
	AXA Czech Republic
<b>Germany</b>	AllianceBernstein Germany
	AXA Asset Managers Deutschland GmbH
	AXA Assistance Germany
	AXA Corporate Solutions Germany
	AXA Group Solutions Germany
	AXA Investment Managers Deutschland GmbH
	AXA Merkens Fond
	AXA Private Equity Germany
	AXA REIM GmbH
	AXA Service AG
	AXA Technology Services Germany

# Appendix – AXA entities list per geographical area

## Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

Europe (2/4)	
France	AllianceBernstein France
	AXA Art France
	AXA Assistance France
	AXA Banque
	AXA Caraïbes
	AXA Cessions
	AXA Corporate Solutions France
	AXA France
	AXA France La Réunion
	AXA France Nouvelle Calédonie
	AXA France Polynésie Française
	AXA Group Solutions France
	AXA Investment Managers IF
	AXA Investment Managers Paris
	AXA Investment Managers SA
	AXA Liabilities Managers (Paris)
	AXA Private Equity Europe
	AXA Protection Juridique
	AXA Real Estate Investment Managers France
	AXA REIM SA
	AXA Technology Services Corporate
	AXA Technology Services France
	DELTA Services
	Direct Assurance
	Domiserve France
	Emergency Medical Care Paris
	GIE AXA
	Logement français
	Monvoisin
	Mutuelle St Christophe Assurances
Truck Assistance International	



# Appendix – AXA entities list per geographical area

## Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

Europe (3/4)	
<b>Greece</b>	AXA Insurance SA Greece
	Interpartner Assistance Greece
<b>Hungary</b>	AXA Hungary
	AXA REIM Central Europe
<b>Iceland</b>	AllianceBernstein iceland
<b>Ireland</b>	AXA Insurance Ireland
	AXA Life Europe
	Montepaschi Life Ltd (Ireland)
<b>Italy</b>	AllianceBernstein Italy
	AXA Art Italy
	AXA Assicurazioni
	AXA Corporate Solutions Italy
	AXA Investment Managers Italy
	AXA Private Equity Italy
	AXA Real Estate Investment Managers Italy
	AXA MPS Vita & AXA MPS Danni
	Interpartner Assistance Italy
	Quixa Spa
<b>Luxembourg</b>	AllianceBernstein Luxembourg
	AXA Fund Management Luxembourg
	AXA Luxembourg
<b>Netherlands</b>	AllianceBernstein Holland
	AXA Investment Managers Benelux (Netherlands)
	AXA REIM Utrecht
<b>Poland</b>	Avanssur S.A. Oddzia w Polsce
	AXA life & Pensions Poland
	Interpartner Assistance Polska
<b>Portugal</b>	AXA Group Solutions Portugal
	AXA MEDITERRANEAN SERVICES, AEIE (Portugal)
	AXA REIM Portugal
	AXA Seguros Portugal
	CEPRES CENTRAL
	Interpartner Assistance Portugal
	ITMED Unipessoal, Lda

# Appendix – AXA entities list per geographical area

## Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

Europe (4/4)				
<b>Slovakia</b>	AXA Slovakia		AllianceBernstein UK	
<b>Spain</b>	AllianceBernstein Spain	<b>United Kingdom</b>	AXA Art UK	
	AXA Art Spain		AXA Assistance UK	
	AXA Corporate Solutions Spain		AXA Corporate Solutions UK	
	AXA Investment Managers Spain		AXA Group Solutions UK	
	AXA Mediterranean Services, AEIE		AXA ICAS	
	AXA REIM Iberica SA		AXA IM Framlington	
	AXA Seguros Spain		AXA Insurance (UK)	
	AXA Technology Services Med Region		AXA Investment Managers Limited	
	Interpartner Assistance Spain		AXA Isle of Man	
	WIP (Web Insurance Partner)		AXA Liabilities Managers (London)	
	<b>Sweden</b>		AllianceBernstein Sweden	AXA Life (UK)
			AXA REIM Scandinavia	AXA PPP Healthcare
<b>Switzerland</b>	AllianceBernstein Switzerland		AXA Private Equity UK	
	AXA Art Switzerland		AXA Rosenberg UK	
	AXA Group Solutions Switzerland		AXA Technology Services UK	
	AXA Investment Managers Switzerland		AXA UK Holding	
	AXA Switzerland		Denplan	
	AXA Private Equity Switzerland		Essential Health Care	
	AXA Technology Services Switzerland		SBJ	
	Interpartner Assistance Switzerland		Secure Health	
<b>Turkey</b>	AXA Sigorta		Thinc Group	
	Interpartner Assistance Turkey		Venture Preference	
<b>Ukraine</b>	AXA Ukraine			

## Appendix – AXA entities list per geographical area

### Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

Africa	
<b>Algeria</b>	AXA Assistance Algeria
<b>Cameroon</b>	AXA Assurances Cameroun
<b>Gabon</b>	AXA Assurances Gabon
<b>Isle of Mauritius</b>	AXA Assistance Océan Indien Ltd
	Rogers Outsourcing (Mauritius)
<b>Ivory Coast</b>	AXA Assurances Côte d'Ivoire
<b>Morocco</b>	ACRED
	AXA Assistance Morocco
	AXA Services Maroc
	AXA Assurance Maroc
<b>Senegal</b>	AXA Assurances Sénégal
<b>South Africa</b>	AllianceBernstein South Africa

Middle East	
<b>Bahrain</b>	AllianceBernstein Bahrain
	AXA Insurance (Gulf) Bahrain
<b>Lebanon</b>	AXA Middle East
<b>Oman</b>	AXA Insurance (Gulf) Oman
<b>Qatar</b>	AXA Investment Managers Qatar
	AXA Insurance (Gulf) Qatar
<b>Saudi Arabia</b>	AXA Insurance (Saudi Arabia) B.S.C. (c)
<b>U.A.E.</b>	AXA Insurance Gulf

# Appendix – AXA entities list per geographical area

## Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

### Asia Pacific (1/2)

<b>Australia</b>	AllianceBernstein Australia
	AXA Australia
	AXA Assistance Australia
	AXA Rosenberg Asia Pacific (Sydney)
	AXA Technology Services Australia
<b>China</b>	AllianceBernstein China
	AXA Minmetals
	AXA SPDB Investment Managers Company Ltd
	Winterthur Insurance Shanghai
<b>Hong Kong</b>	AllianceBernstein Hong Kong
	AXA China Region Insurance Company Limited
	AXA Corporate Solutions Hong Kong Branch
	AXA General Insurance Hong Kong
	AXA Investment Managers Asia Limited
	AXA Rosenberg Asia Pacific Hong Kong
	AXA Technology Services South East Asia Limited
	AXA Wealth Management (HK) Ltd
	HK IPAC HK
	Interpartner Assistance Hong Kong
<b>India</b>	AllianceBernstein India
	AXA Bharti Investment Managers
	Bharti AXA Life
	Bharti AXA General Insurance
	AXA Business Services
	AXA Group Solutions India
	AXA Technology Services India
<b>Indonesia</b>	AXA Life Indonesia
	PT Asuransi AXA Indonesia
	PT AXA Asset Mgmt Indonesia
	PTAXA Financial Indonesia
	PT AXA Mandiri Fin Serv
	PT AXA Serv Indonesia
	Winterthur Life Indonesia

## Appendix – AXA entities list per geographical area

### Annexe – Liste des entités AXA par zone géographique

Asia Pacific (2/2)	
<b>Japan</b>	AllianceBernstein Japan
	AXA Life Japan
	AXA Direct Japan
	AXA REIM Japan
	AXA Rosenberg Asia Pacific Tokyo
	AXA Technology Services Japan
	Interpartner Assistance Japan
	AXA Financial Japan
<b>Malaysia</b>	AXA Affin General Insurance Berhad
	AXA Affin Life
<b>New-Zealand</b>	AllianceBernstein New-Zealand
	AXA New Zealand
<b>Philippines</b>	Philippines AXA Life
<b>Singapore</b>	AllianceBernstein Singapore
	AXA Asia Regional Center
	AXA Assistance Singapore
	AXA Corporate Solutions Singapore Branch
	AXA Financial Sces Singapore
	AXA Insurance Singapore
	AXA Life Insurance Singapore
	AXA Private Equity Asia Pte Ltd
	AXA REIM Singapore
	AXA Rosenberg Singapore
	IPAC Singapore
<b>South Korea</b>	AllianceBernstein Korea
	Kyobo AXA Auto Insurance
<b>Taiwan</b>	AllianceBernstein Taiwan
	Interpartner Assistance Taiwan
	IPAC Taiwan
<b>Thailand</b>	AXA Assistance Thailand
	AXA Insurance Public Company Thailand
	Krungthai AXA Life Insurance

AXA – Group HR / DRH Groupe  
Synergies & Metrics / Synergies & Mesures  
25, avenue Matignon  
75008 Paris  
Tel: 33 1 40 75 46 50  
[www.axa.com](http://www.axa.com)