

Rapport du Président

du Conseil de surveillance

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, tel qu'il résulte de l'article 117 de la Loi de Sécurité Financière, il m'appartient au titre de l'exercice 2006, en ma qualité de Président du Conseil de surveillance de la société CNP Assurances (la CNP), de vous exposer les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance, y compris la politique de rémunération des dirigeants, ainsi que les procédures de Contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Ce document est divisé en deux parties ; la première est relative aux conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil de surveillance, la seconde traite de l'organisation des procédures de Contrôle interne.

1 LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Depuis 1992, CNP Assurances est une société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance.

Deux règlements intérieurs fixent les règles de fonctionnement du Conseil de surveillance et du Directoire.

Au cours de l'année 2006, le Conseil de surveillance de CNP Assurances a tenu six réunions auxquelles en moyenne plus de 75 % des membres ont participé.

Pour marquer l'importance que revêt l'implication personnelle des membres du Conseil, l'attribution des jetons de présence est entièrement fonction de la participation effective des membres aux réunions du Conseil de surveillance.

Le Conseil de surveillance s'est doté de deux Comités spécialisés permanents : le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

1.1 LE COMITÉ D'AUDIT

Au cours de l'exercice 2006, le Comité d'Audit a tenu trois réunions, avec un taux de participation de ses membres supérieur à 90 %. Ce Comité est composé de cinq membres : son Président, Alexandre Lamfalussy, membre "indépendant", Edmond Alphandéry, Dominique Marcel, Patrick Werner et Nicolas Mérindol.

Ce Comité a traité notamment des sujets suivants :

- bilans 2006 et programmes 2007 des activités de l'Audit interne et du Contrôle interne ;
- arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés 2005, arrêté des comptes semestriels sociaux et consolidés au 30 juin 2006, les prévisions d'activités et du budget 2007 ;
- point de l'acquisition de CNP Capitalia Vita ;
- examen de l'équité du projet d'acquisition par CNP Assurances de 100 % du capital d'Écureuil Vie.

1.2 LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres : le Président du Conseil de surveillance, Edmond Alphandéry, qui assure également la présidence de ce Comité, le Directeur général de la Caisse des Dépôts ⁽⁴⁾, le Président du Conseil de surveillance de La Banque Postale, Jean-Paul Bailly et le Président du Directoire de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, Charles Milhaud.

Au cours de sa séance du 28 mars 2006, ce Comité a traité des dossiers récurrents relatifs notamment à la détermination des rémunérations des membres du Directoire et à la répartition des jetons de présence alloués aux membres du Conseil de surveillance.

Par ailleurs, ce Comité a examiné un projet d'attribution d'actions gratuites au profit de l'ensemble des salariés de CNP Assurances.

Rémunérations des dirigeants ⁽²⁾

Chaque membre du Directoire perçoit une rémunération composée d'une partie fixe et d'une partie variable liée à la réalisation d'objectifs collectifs et individuels fixés en début d'exercice.

Les objectifs collectifs sont fondés sur les performances de la Société : amélioration de la productivité (ratio des frais de gestion sur encours), évolution du cours de Bourse et variation du résultat récurrent. Les objectifs individuels sont différenciés selon les domaines de compétence dévolus à chaque membre du Directoire.

Suite à une décision du Conseil de surveillance en date du 15 mars 2005, les membres du Directoire ont été autorisés à percevoir les jetons de présence au titre des mandats sociaux qu'ils détiennent dans d'autres sociétés à compter de l'exercice 2005. Ils n'ont bénéficié jusqu'à ce jour d'aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions.

En vertu des dispositions de la loi du 26 juillet 2005, les informations suivantes doivent être rendues publiques :

- **indemnités de fin de contrat de travail** : chaque membre du Directoire dispose dans son contrat de travail d'une clause relative aux indemnités en cas de rupture du contrat ;
- **indemnités de départ à la retraite** : les membres du Directoire auraient droit, en cas de départ à la retraite à 65 ans et à condition d'avoir au moins cinq ans d'ancienneté, à une indemnité calculée en proportion de leur dernier salaire annuel brut et majorée en fonction de leur nombre d'années d'ancienneté. Le salaire brut à prendre en compte comprend les primes et accessoires de salaire ;
- **retraite supplémentaire** : un régime à prestations définies a été mis en place depuis le 1^{er} janvier 2006. Ce régime additif à titre obligatoire concerne les cadres dirigeants rémunérés de CNP Assurances. L'attribution de la rente est conditionnée à la présence au sein de CNP Assurances au moment de la liquidation des droits à la retraite.

2_ L'ORGANISATION DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Les diligences que j'ai effectuées à ce titre relèvent de deux approches distinctes mais complémentaires.

D'une part, mes fonctions de Président du Conseil de surveillance et de membre du Comité d'audit, m'ont permis de prendre régulièrement connaissance des procédures de Contrôle interne mises en place par la Société et d'évoquer ces questions avec les membres du Directoire, les responsables opérationnels et les Commissaires aux comptes.

D'autre part, j'ai mené une série d'entretiens avec les membres du Directoire et les cadres de Direction, afin d'obtenir tous les éléments pouvant utilement faire l'objet de développements dans le cadre de ce rapport.

J'ai ainsi rencontré les responsables des Directions plus spécifiquement en charge d'activités de contrôle transversales (Direction de l'Audit interne, Direction des Risques et de la Conformité, Direction de la Planification et de la Performance, Direction de l'Actuariat central), certains responsables de départements opérationnels (Direction des Investissements, Direction du Service aux assurés, Service Droit et Fiscalité de l'Assurance, Direction des Systèmes d'information, Direction des Partenariats individuels et grand public), ainsi que le responsable de la Direction comptable et juridique.

Chaque responsable m'a, de surcroît, préalablement à notre entretien, adressé un dossier détaillant l'organisation et l'action de sa Direction en matière de Contrôle interne.

(1) M. Francis Mayer, Directeur général de la Caisse des Dépôts, est décédé le 9 décembre 2006.

(2) Les informations relatives aux rémunérations des dirigeants sont détaillées et quantifiées dans le rapport de gestion préparé au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2006.

2.1 OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ EN MATIÈRE DE PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE

Il convient tout d'abord de rappeler que l'activité exercée par CNP Assurances est encadrée par de nombreuses dispositions législatives et réglementaires. Le Code des assurances édicte un ensemble de règles contraignantes et précises couvrant les aspects juridiques, techniques, financiers, prudeniels et comptables des opérations d'assurance.

Les compagnies d'assurances font, en France, qui plus est, l'objet d'un contrôle exercé par l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM).

Le présent rapport rend compte de la situation au sein de CNP Assurances ; il porte également sur les procédures relatives au contrôle et au pilotage des filiales.

2.2 PRINCIPALES ACTIONS CONDUITES EN 2006 ET PROGRÈS RÉALISÉS

Je me suis attaché à suivre les progrès réalisés depuis le premier exercice au titre duquel ce rapport a été émis.

Ainsi, j'ai porté une attention particulière aux thèmes suivants :

- la poursuite du projet (coordonné par le Président du Directoire) intitulé "Loi de Sécurité Financière – Contrôle interne". La première phase de ce projet qui avait pour objectif principal de créer un référentiel unique de Contrôle interne pour le Groupe, est achevée. La deuxième phase, qui a débuté à l'automne 2005, consiste à évaluer le Contrôle interne au moyen d'un dispositif d'auto-évaluation et de tests dont la mise en place a été initiée en 2006 avec la réalisation de trois campagnes d'auto-évaluation portant sur plus de 800 contrôles réalisés au moyen d'un outil de gestion dédié ;
- le renforcement, en liaison avec les réseaux, du dispositif de maîtrise des risques juridiques et d'image liés à la conception et à la commercialisation des produits.

On peut citer à cet égard :

- le renforcement des procédures de revue et de validation des documents contractuels et publicitaires,
- ainsi que la démarche d'analyse et d'amélioration menée conjointement par la CNP et par La Banque Postale, qui a permis d'harmoniser et de moderniser les procédures, ou encore d'identifier et de partager les meilleures pratiques ;
- les efforts réalisés par CNP Assurances et ses partenaires dans la conception et la distribution de ses produits ainsi que dans l'accueil et le service aux assurés ;
- l'extension progressive de la démarche de certification de ses processus tout d'abord à l'ensemble des activités en relation avec la clientèle (notamment mise à jour des données des contrats, automatisation des traitements, information aux assurés) puis, par la suite, à toutes les activités essentielles du métier d'assureur.

2.3 DESCRIPTION SYNTHÉTIQUE DU DISPOSITIF GÉNÉRAL DE CONTRÔLE

Le dispositif de Contrôle interne s'appuie sur une série de cadres de références tels que la Charte du Contrôle interne, le Code de bonne conduite, le système de délégation interne. En outre, deux instances veillent plus particulièrement à la maîtrise des risques et à la qualité du Contrôle interne :

- le Comité d'audit du Conseil de surveillance (voir *supra*),
- le Comité des risques, composé des membres du Directoire et du Directeur des Risques et de la Conformité, ayant pour missions de :
 - suivre les risques significatifs encourus par CNP Assurances,
 - s'assurer de l'existence ainsi que de la pertinence des dispositifs de prévention, de détection et de traitement des risques.

2.3.1 Organisation générale des procédures de Contrôle interne de la Société

Le dispositif de Contrôle interne de CNP Assurances comprend deux niveaux distincts :

- chaque Direction opérationnelle ou fonctionnelle a l'obligation de mettre en place des contrôles dits de premier niveau visant soit à maîtriser les risques relevant de son

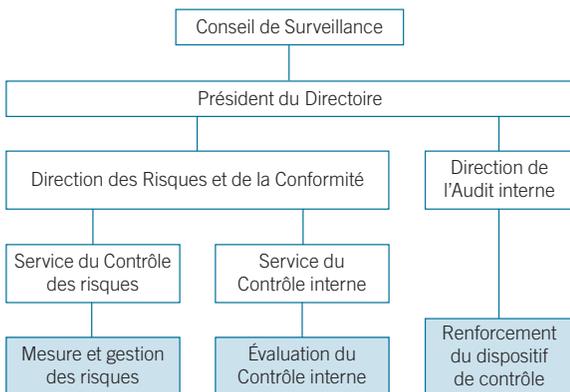
domaine de compétences, soit à contrôler de manière transversale des risques pris par la Société dans son ensemble, y compris dans d'autres Directions ;

- des contrôles dits de second niveau, visant à s'assurer de façon générale de la maîtrise des risques et à vérifier la qualité et la pertinence des contrôles de premier niveau ; ces contrôles sont assurés par la Direction de l'Audit interne et par la Direction des Risques et de la Conformité.

2.3.2 Procédures de Contrôle interne de second niveau mises en place par la Société

À l'instar des principaux acteurs du marché, CNP Assurances a confié la responsabilité du contrôle de second niveau à trois départements dédiés :

- a) le **Service du Contrôle des risques** (4 personnes) chargé d'identifier la nature et de mesurer l'importance des risques encourus par la CNP dans l'ensemble de ses activités ;
- b) le **Service du Contrôle interne** (8 personnes) qui a pour mission de recenser et de vérifier le fonctionnement opérationnel des dispositifs de maîtrise des risques considérés comme significatifs ;
- c) la **Direction de l'Audit interne** (12 personnes) qui a la responsabilité de diagnostiquer et de recommander des améliorations aux contrôles pour optimiser le dispositif dans son ensemble.



Pour la mise en place de ces trois fonctions (cf. schéma ci-dessus) CNP Assurances se montre conforme aux meilleures pratiques recommandées par les régulateurs européens dans le cadre de l'élaboration de la future directive Solvabilité 2.

En effet, le "Comité européen des organes de supervision des activités d'assurance" dans son examen du projet de Directive Solvabilité 2, recommande l'existence de trois fonctions distinctes, décrites dans le tableau ci-dessous :

Fonctions solvabilité 2	Fonctions au sein de la CNP
Mesure et gestion des risques	Contrôle des risques
Vérification du fonctionnement régulier des contrôles élémentaires et procédures internes	Contrôle interne
Missions de diagnostic et de recommandations d'amélioration de l'ensemble du dispositif de contrôle	Audit interne

a) **Contribution à la maîtrise des risques : le Service du Contrôle des risques**

Les travaux d'identification et de mesure des risques ont pour objectif de fournir aux organes de direction et de surveillance les éléments d'évaluation et d'information nécessaires, d'une part au pilotage des risques inhérents à l'activité, et d'autre part à la définition d'une politique générale de maîtrise des risques pour l'ensemble du Groupe.

Les principaux outils de pilotage s'articulent autour de cartographies globales (par société), donnant une vision synthétique des différentes catégories de risques, et de cartographies par processus, donnant une connaissance détaillée des risques élémentaires de l'entreprise.

Au cours de l'exercice 2006, des tableaux de suivi des risques semestriels ont également été mis en place afin de présenter une vision synthétique au Directoire. Deux tableaux sont opérationnels depuis cette année sur les risques financiers et les risques relatifs à la sécurité des biens et des personnes. Deux autres sont en cours de réalisation sur la conformité des produits et des opérations d'assurances et sur les systèmes d'information.

Compte tenu de la diversité et de la technicité des sujets à traiter, l'équipe est constituée de quatre cadres confirmés ayant des profils complémentaires (actuariat, comptabilité, gestion des risques, gestion de projets informatiques).



En 2007, le Service procédera à la mise à jour des cartographies de risques pour les processus considérés comme significatifs au regard des comptes.

b) Contribution à l'évaluation du Contrôle interne : le Service du Contrôle interne

La CNP a fait le choix de s'appuyer sur un dispositif d'auto-évaluation qui a pour but, à terme, de disposer chaque année d'une appréciation interne sur l'ensemble des contrôles, mais également de renforcer l'implication de tout le personnel.

Le service de Contrôle interne évalue les contrôles mis en place pour les processus jugés significatifs au regard des comptes. Il s'appuie d'une part sur les résultats des campagnes d'auto-évaluation et d'autre part sur la mise en œuvre, par sondage, d'un plan de tests des contrôles. Ce service est composé de huit cadres expérimentés ayant occupé d'autres fonctions dans le Groupe, dans des métiers à forte technicité : actuariat, comptabilité-finances, systèmes de gestion. Les effectifs vont continuer à se renforcer en 2007.

En 2006, la totalité des travaux menés par le service a été dédiée à la mise en place des premières auto-évaluations.

Les éléments clés de la démarche d'auto-évaluation sont les suivants :

- les opérationnels qui ont la responsabilité des contrôles les évaluent grâce à un questionnaire standardisé,
- les responsables hiérarchiques valident ces évaluations, - lorsque l'évaluation le nécessite, les responsables opérationnels décident de plans d'actions,
- enfin, le suivi du dispositif est assuré par des Comités *ad hoc* organisés autour de chaque membre du Directoire concerné.

Le rythme des travaux menés en 2006 a été conforme au planning établi fin 2005 qui prévoit la fin des premières auto-évaluations en avril 2007. Environ un tiers des contrôles identifiés comme clés pour les processus concernés a ainsi été soumis à l'auto-évaluation avec un taux de retour de près de 90 %.

L'année 2007 sera dédiée à la poursuite du processus d'auto-évaluation avec deux campagnes programmées à mi-année et en fin d'année, ainsi qu'à la réalisation de deux catégories de tests sur les contrôles. Tout d'abord, des tests approfondis permettront de vérifier la qualité de l'auto-évaluation et de porter un jugement sur la cohérence des dispositifs de contrôle ainsi que sur la maîtrise globale du risque. Par ailleurs, des tests de conformité opérés sur des contrôles jugés satisfaisants par les auto-évaluateurs et choisis de manière aléatoire permettront de valider la sincérité des informations issues de l'auto-évaluation.

Ce dispositif s'enrichira en 2007 d'un Service de Déontologie au sein de la Direction des Risques et de la Conformité. Il aura pour mission principale la maîtrise de deux risques majeurs afférents :

- au respect de la "conformité" des produits et de la distribution des contrats à la réglementation en vigueur notamment,
- ainsi qu'au respect des règles éthiques par les sociétés du groupe et ses collaborateurs.

Ces missions seront réalisées en étroite collaboration avec le service de surveillance et de sécurisation des flux financiers (composé de quatre cadres expérimentés) dédié au pilotage de la lutte contre le blanchiment des capitaux et à la vérification de la régularité des flux financiers.

c) Contribution au renforcement du dispositif de contrôle : la Direction de l'Audit interne

La Direction de l'Audit interne réalise, pour le compte des organes de direction et de surveillance, des missions d'analyse, de diagnostic et de recommandations sur la qualité et l'efficacité du dispositif de Contrôle interne de la CNP.

Afin de couvrir les principales activités génératrices de risques significatifs, le plan d'audit pluriannuel est élaboré selon les principes suivants :

- couverture dans un délai de cinq ans maximum de l'ensemble des activités de l'entreprise porteuses de risques significatifs ;
- prise en compte dans la programmation des domaines déjà couverts par les Commissaires aux comptes ou par le Service de Contrôle interne ;

- évaluation du niveau de risque existant par grand domaine d'activité en liaison avec le Service de Contrôle des risques.

À partir de ce plan sur cinq ans, la Direction de l'Audit interne détermine un programme d'audit annuel validé par le Directoire et soumis au Comité d'Audit du Conseil de surveillance.

Les 14 missions réalisées au cours de l'année 2006 ont permis de constater des progrès significatifs sur la documentation des procédures ainsi que dans le dispositif de Contrôle interne et de maîtrise des risques. Les principaux efforts restant à réaliser concernent les outils de pilotage de certaines activités (assurances collectives, évolution des coûts, etc.), certains types de risques (notamment juridiques) et la publication des résultats qui doit s'adapter aux nouvelles contraintes réglementaires.

Les actions menées en 2006 ont permis d'adapter la méthodologie de la Direction de l'Audit aux normes de la profession (IFACI et IIA), d'achever la mise en place de la nouvelle équipe d'auditeurs, de poursuivre la coopération avec les structures d'audit des principaux partenaires de la CNP et enfin de mettre en place un réseau avec les services d'audit et de Contrôle interne des principales filiales étrangères du groupe CNP Assurances.

La Direction de l'Audit interne est constituée d'un Directeur, de 10 auditeurs, dont 3 chefs de missions, spécialisés dans les domaines financier, comptable, juridique, actuariel, informatique et commercial, ainsi que d'une collaboratrice chargée des dossiers transversaux (méthodologie, certification, etc.).

Les principaux objectifs pour l'année 2007 s'articuleront autour des grands axes suivants :

- poursuivre les progrès déjà réalisés dans la rédaction et le suivi des recommandations, ainsi que dans la supervision des rapports ;
- compléter la formation des auditeurs internes ;
- procéder à un audit de diagnostic par l'IFACI (étape préalable à la certification envisagée pour 2008).

Les ressources disponibles en 2007 devraient être légèrement supérieures à celles dont la Direction disposait en 2006.

En conclusion, on soulignera que les interventions de ces trois départements sont complémentaires. Les projets en cours constituent un cycle complet d'amélioration de l'ensemble du dispositif de contrôle de CNP Assurances.

2.3.3 Procédures de Contrôle interne de premier niveau mises en place par la Société

a) Conception et présentation des produits

L'activité d'assurance, qui fait appel public à l'épargne présente par nature des risques en termes opérationnels, juridiques et aussi d'image. Ils apparaissent dès la création du produit et la rédaction des conditions contractuelles, et aussi au moment de la présentation et de la vente des produits d'assurance au public (conseil et information des souscripteurs). Des risques peuvent enfin émerger lors de l'établissement d'une jurisprudence nouvelle par les tribunaux ou de nouvelles réglementations de l'autorité de tutelle.

Un certain nombre de documents et de communications destinés aux assurés et au public sont notamment porteurs de ces risques : conditions générales et particulières des contrats, campagnes de publicité, promotion sur les lieux de vente (prospectus et argumentaires, etc.).

La CNP doit faire de l'amélioration permanente du dispositif de Contrôle interne dans le domaine juridique une de ses priorités. Elle le doit à ses clients, tout comme elle se doit de protéger son image : l'attractivité des produits nécessaire à la performance commerciale suppose la maîtrise du respect des engagements pris par la Société, la parfaite compréhension par les clients des conditions contractuelles et la qualité des modes de promotion du produit.

Le modèle d'affaires de CNP Assurances, dans lequel la présentation des opérations d'assurance et une partie de la gestion des contrats sont effectuées par des réseaux partenaires, nécessite des dispositifs spécifiques de contrôle de premier niveau. Ces contrôles doivent constituer un



ensemble commun, conçu et mis en œuvre de manière coordonnée par la CNP et ses partenaires de façon à répondre avec efficacité aux risques auxquels ils sont conjointement exposés. Les conventions régissant les relations entre la CNP et les réseaux définissent les rôles et responsabilités de chacun et représentent un élément important à prendre en compte dans la mise en place de ce dispositif d'ensemble du contrôle des risques.

Durant l'année 2006, les efforts conjoints de CNP Assurances et de ses réseaux partenaires ont permis notamment d'harmoniser les procédures de Contrôle interne au sein des différents réseaux en s'appuyant sur les meilleures pratiques existant en la matière.

Concernant les risques liés à la rédaction des documents contractuels, CNP Assurances a mis au point un certain nombre de dispositifs, qui ont été renforcés au cours de l'année 2006 :

- une veille réglementaire, juridique et fiscale permet de suivre et d'analyser les projets de textes et l'évolution de la réglementation ; ainsi, l'adoption de la loi DDAC du 15 décembre 2005 (loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de l'assurance) a donné lieu à un travail significatif de réécriture des documents contractuels afin de prendre en compte les nouvelles dispositions relatives, notamment, à l'information des assurés ;
- un contrôle a priori des conditions générales et particulières des contrats par le Service Droit et Fiscalité de l'assurance, est désormais matérialisé de façon systématique par une approbation formelle ("bon à tirer") ; cette procédure a été étendue au cours de l'année 2006 à tous les types de documents (y compris les documents publicitaires) dans le secteur "Grand Public" pour la clientèle de La Banque Postale et celle du réseau CNP Trésor ; cette procédure devra être mise en place en 2007 chez Écureuil Vie pour la clientèle des Caisses d'Épargne dans le cadre de l'acquisition complète de cette compagnie par la CNP ;
- l'étude des contentieux est une source de maîtrise du risque dès lors qu'elle permet d'améliorer la rédaction des

documents contractuels et la présentation des produits d'assurance. Ainsi, on peut noter que le niveau d'assignations nouvelles enregistré en 2006 est le plus bas depuis une dizaine d'années : aucune dérive n'a donc été constatée dans un environnement où la tendance est plutôt à l'augmentation du nombre des contentieux ; il convient néanmoins de rester vigilant sur les contentieux répétitifs ou de place, qui doivent faire l'objet d'un suivi particulier, en coordination avec les différentes Directions concernées, afin d'en mesurer les impacts et les évolutions potentielles.

Quant aux risques relatifs à la présentation des opérations d'assurance (qui concernent notamment le rôle d'information et de conseil), ils sont supportés à la fois par la CNP et par ses réseaux partenaires. Les dispositifs de maîtrise de ces risques sont de la responsabilité de la Direction des Partenariats individuels et Grand Public en collaboration avec les réseaux : ils s'appuient entre autres sur la délivrance de cartes professionnelles aux agents qui ont en charge la distribution des produits, et sur la formation et l'information des vendeurs des différents réseaux.

Entre la CNP et La Banque Postale, l'amélioration des procédures de commercialisation des produits d'assurance, initiée en 2005 conjointement s'est poursuivie au cours de l'année 2006.

Ce projet a notamment permis :

- d'intégrer dans les divers documents les modifications qui découlent de la loi DDAC mentionnée précédemment ;
- de préciser les rôles et responsabilités respectifs des deux partenaires et de documenter les circuits d'information dans tous les domaines de leur collaboration : conception des produits, utilisation en commun des outils informatiques et distribution des produits ;
- de définir des procédures et les contrôles appropriés quant à la présentation à la clientèle des produits d'assurance.

Un enjeu important pour les années à venir consistera à déployer une démarche équivalente avec les autres partenaires de CNP Assurances (notamment le groupe des Caisses d'Épargne) en s'appuyant sur l'expérience acquise avec La Banque Postale.

b) Gestion des contrats d'assurance

La gestion des contrats d'assurance est au cœur du modèle d'entreprise de la CNP. Notre Société se doit de viser l'excellence dans ce domaine. Les dispositifs mis en place ont donc pour objectif de renforcer la maîtrise des opérations de gestion et de garantir la meilleure qualité du service aux clients.

Assurances individuelles

Les risques majeurs encourus sont notamment liés à la diversité des produits d'assurance individuelle (épargne, retraite, prévoyance) et aux volumes traités : plus de 180 types de contrats différents représentant à fin 2006 plus de 12,5 millions de contrats et de l'ordre de 3,7 millions d'actes de gestion par an.

À ce titre, une étude visant à analyser les différents types de contrats en portefeuille sera lancée en 2007, afin d'identifier les opportunités de rationalisation, (pour examiner notamment si certains contrats sont encore suffisamment rentables compte tenu de leur faible diffusion, d'une gestion manuelle coûteuse, etc.).

Depuis plusieurs années, l'efficacité des traitements des opérations est au cœur de la démarche partenariale de la CNP avec ses réseaux. Au cours de l'année 2006, les actions les plus significatives ont porté sur :

- la mise en place d'une nouvelle organisation à la CNP des services de gestion des contrats afin de renforcer le pilotage et le contrôle des processus, ainsi que la qualité et la conformité des opérations ;
- la mise au point d'un outil de gestion commun des contrats avec La Banque Postale, accompagnée par une formalisation des tâches et responsabilités de chacun ainsi que d'engagements vis-à-vis de la clientèle, au sein d'une Convention de services ;
- une revue des processus partagés de gestion et une identification d'indicateurs de qualité qui devront être intégrés en 2007 à une "convention de services" avec les Caisses d'Épargne.

La maîtrise des risques repose également sur une "démarche qualité" qui doit être élaborée avec les réseaux de distribution ; celle-ci consiste à normaliser et optimiser les

processus de gestion tels que "l'admission dans l'assurance", "le versement des prestations", "l'information des assurés". Elle vise l'obtention, à terme, d'une certification globale sur la qualité de la gestion.

La certification ISO 9001 a déjà été obtenue depuis quelques années dans deux domaines :

- l'admission dans l'assurance-emprunteurs dont le certificat a été renouvelé en 2005 pour 3 ans, et qui a été étendu à l'ensemble des partenaires ;
- l'information périodique à la clientèle dont la certification a été renouvelée cette année.

Au cours de l'année 2006, des travaux ont été engagés avec La Banque Postale afin de permettre une certification du processus "Prestations aux bénéficiaires", d'ici la fin du premier trimestre 2007.

Un autre grand chantier qui sera lancé en 2007 dans le domaine de la qualité concerne la certification de la "gestion de la relation avec les clients". La première étape de ce projet a été centrée sur les relations téléphoniques avec les clients. Elle a notamment consisté à optimiser le réseau des centres d'appel et à réaliser en interne, fin 2006, des contrôles qualité, afin de préparer l'entreprise à l'audit de certification prévu au premier semestre 2007. Une démarche du même ordre sera appliquée par la suite aux courriers échangés avec la clientèle.

Bien que faisant lui aussi l'objet d'une certification "qualité", le processus "d'information à la clientèle" est en cours de refonte avec pour objectifs principaux :

- la certification des données utilisées dans l'information aux assurés,
- l'amélioration du traitement des bulletins de situation et des imprimés fiscaux uniques (IFU).

Depuis 2006, le nombre ainsi que les motifs des requêtes des assurés (bulletins de situations non reçus, demande de duplicata, difficulté de compréhension des documents, informations complémentaires sur la performance du produit) font l'objet d'un suivi renforcé qui complète le dispositif de pilotage et de contrôle de l'information à la clientèle.



Par ailleurs, la qualité telle qu'elle est perçue par les clients et par les réseaux fait l'objet, depuis 2004, d'évaluations au moyen d'enquêtes de satisfaction. À partir de 2007, ces enquêtes seront réalisées par des prestataires externes afin de renforcer l'objectivité du dispositif et de l'enrichir avec des éléments de "benchmark". Les principaux thèmes couverts seront la satisfaction des bénéficiaires de contrats d'assurance décès, l'accueil téléphonique et le traitement des réclamations.

Enfin, les délégations à des sous-traitants de certains actes de gestion (traitement du courrier, saisie de documents, archivage, édition, traitement des chèques) font l'objet d'accords sur le niveau de qualité et sur le respect des délais. Ils couvrent désormais l'ensemble des sous-traitants utilisés. Les opérations traitées tant par les prestataires que par les centres de gestion font l'objet d'une vérification régulière par des Comités de suivi *ad hoc*.

Assurances collectives

L'assurance collective recouvre essentiellement les mêmes types de garanties que l'assurance individuelle. Elle induit donc des risques similaires. S'ajoutent cependant des risques spécifiques liés à la délégation de gestion accordée aux clients de la CNP (entreprises, mutuelles, établissements financiers, etc.) ainsi qu'aux courtiers et aux prestataires externes.

De ce fait, des dispositifs adaptés ont été mis en place pour le contrôle des délégataires :

- des conventions de délégation, révisées régulièrement en fonction de l'évolution réglementaire et de l'expérience acquise, définissent les responsabilités respectives dans la réalisation des actes de gestion ;
- des missions générales de diagnostic permettent de conseiller le partenaire ou le prestataire sur les aspects commerciaux, opérationnels et financiers de sa gestion ;
- enfin, des contrôles de certaines délégations pouvant aller jusqu'à l'examen détaillé de dossiers individuels sont régulièrement menés, notamment dans le Centre de

partenariat des établissements financiers et, depuis 2005, dans le secteur des Mutuelles interprofessionnelles, territoriales et libérales.

La refonte des outils et des processus employés dans le secteur de l'assurance collective ("Développement, organisation et modernisation des assurances collectives" – Domac), qui a été engagée en 2006 vise à :

- normaliser le format des données en provenance des différents délégataires ;
- renforcer la sécurité des flux de données issues des systèmes de gestion ;
- faciliter leur rapprochement avec les données comptables ;
- réduire le nombre de traitements manuels dans la gestion des comptes de tiers.

Ce projet associe l'ensemble des parties prenantes : services de gestion, de l'actuariat, des systèmes d'information et de la comptabilité.

Les activités non déléguées (donc effectuées directement par les services de CNP Assurances) sont aussi soumises à des procédures spécifiques de Contrôle interne effectuées par les supérieurs hiérarchiques et des équipes de contrôleurs.

c) Gestion des investissements

Les risques majeurs qui sont suivis par la Direction des investissements sont : les risques de marché et d'actif/passif, le risque de crédit, le risque de change et le risque opérationnel sur l'exécution des stratégies ou sur le respect des limites.

Risques de marché et d'actif/passif

Les risques liés aux variations des marchés financiers et notamment à celles des taux d'intérêt constituent un enjeu majeur pour les compagnies d'assurance vie.

La CNP s'est organisée et équipée afin de mesurer précisément ces risques et de mettre en œuvre les stratégies adéquates pour en limiter l'impact éventuel.

Un logiciel de "gestion actif/passif" (GAP) réalise des simulations sur les comportements respectifs de l'assureur et des

assurés en prenant en compte les caractéristiques concrètes des différents contrats commercialisés, des actifs détenus et des populations assurées. Des scénarios régulièrement actualisés sont intégrés dans ce logiciel, afin d'estimer l'évolution des passifs et des actifs, dans des situations de marché contrastées.

Les simulations portent en premier lieu sur des scénarios "déterministes" : forte hausse ou forte baisse des taux, variations des marchés actions... D'autres simulations sont effectuées selon des modèles stochastiques afin d'examiner la répartition statistique des résultats. Ces travaux de simulation permettent d'évaluer et de contrôler les risques financiers actif/passif au niveau de chaque portefeuille, puis au niveau global.

Chaque année, la couverture et les fonctionnalités de cet outil de simulation et de calcul sont complétées. Les applications existantes devraient être réaménagées à partir de 2007 dans un environnement de modélisation plus souple et plus performant, afin de répondre aux besoins nouveaux liés à la mise en place des normes IFRS, au futur régime prudentiel Solvabilité 2 et à des exigences accrues de fiabilité et d'auditabilité de ces travaux de simulation et de calcul.

Dans le contexte actuel de taux obligataires bas, la CNP entend poursuivre sa stratégie prudente d'investissement dans la gestion alternative ("hedge funds") : recours à des montages structurés avec garantie en capital, mise en place de "fonds de fonds" diversifiés et dédiés, investissements dans des "véhicules de titrisation" dont certains détiennent des dérivés de crédit.

La gestion alternative présente l'avantage d'offrir des performances plus attractives que les produits de taux classiques ainsi qu'une décorrélation avec les autres classes d'actifs, ce qui contribue à réduire le risque global des portefeuilles. Mais elle génère également des risques spécifiques liés notamment à une plus grande disparité des performances, à la liquidité réduite de certaines positions et à un niveau plus faible de transparence.

CNP Assurances a donc mis en place des dispositifs de maîtrise de ces risques qui s'appuient notamment sur une forte diversification des stratégies et des gérants ainsi que sur une sélection et un contrôle rigoureux des équipes de gestion. Elle entend également limiter le développement de ses engagements dans les *hedge funds* qui représentent aujourd'hui environ 1 % des encours, avec pour objectif de ne pas dépasser 1,5 %.

Risque de crédit

La gestion du risque de crédit fait l'objet d'un reporting mensuel détaillé par émetteur. L'analyse qualitative de chaque émetteur s'appuie notamment sur les travaux des agences de notation et des banques d'investissement.

L'analyse quantitative se fonde sur un modèle développé en interne, qui a pour principal objectif de mesurer le risque de concentration et de défaut des différents portefeuilles obligataires.

Concernant les produits structurés qui peuvent contenir des dérivés de crédit, ils font l'objet d'un contrôle renforcé par l'existence de limites et de garanties en capital, ainsi que par une analyse portant notamment sur le portefeuille d'actifs sous-jacents et sur la structure du produit. Ces travaux sont réalisés par les équipes de CNP Assurances, en plus de ceux préparés par les agences de notation et les prestataires en charge de l'exécution des stratégies d'investissement. Ces investissements sont de plus intégrés comme les autres classes d'actifs aux simulations décrites précédemment (gestion actif/passif).

Il convient de noter au demeurant que les sociétés du groupe CNP ne détiennent pas directement de positions sur des dérivés de crédit au 31 décembre 2006.

Risque de change

L'exposition de la CNP au risque de change est mesurée au moyen d'un tableau de bord recensant, de façon exhaustive, toutes les positions, devise par devise. À ce jour, seule l'exposition au real brésilien, considérée comme la plus importante du fait de l'investissement dans la filiale Caixa Seguros, fait l'objet d'une couverture partielle au moyen d'un programme d'options.



Risque opérationnel sur l'exécution des stratégies ou sur le respect des limites

L'exécution des stratégies d'investissement est en partie déléguée à des prestataires externes.

Le risque opérationnel sur l'exécution de ces stratégies ou sur le respect des limites par les gérants, est contrôlé par différents dispositifs : (i) un engagement contractuel du gérant de respecter les contraintes édictées dans le mandat de gestion, (ii) une communication écrite mensuelle à destination du gérant, (iii) un reporting régulier par le gérant sur les achats/ventes et la mise en œuvre des stratégies, (iv) l'existence de contacts quasi quotidiens ainsi que des réunions mensuelles entre les gérants et les responsables de portefeuilles de la CNP.

Outre les actions mentionnées plus haut qui se poursuivront sur les prochains exercices, il est important de souligner que l'intégration opérationnelle d'Écureuil Vie en 2007 permettra à cette filiale de bénéficier de l'ensemble des dispositifs en place au sein du Groupe et d'améliorer encore le contrôle interne de la gestion de ses investissements.

d) Systèmes d'information

Les systèmes d'information occupent une place centrale dans l'ensemble des opérations de CNP Assurances, qu'il s'agisse du cœur de métier (gestion des contrats, gestion des investissements, etc.) ou des activités fonctionnelles (contrôle de gestion, comptabilité, actuariat, etc.).

Les dispositifs de contrôle en place ont donc pour objectif d'assurer la fiabilité des outils et l'intégrité des données mis à la disposition des utilisateurs (Directions opérationnelles ou partenaires).

Poursuivant sur la lancée des progrès réalisés ces dernières années dans les contrôles sur la sauvegarde et la protection des données, ainsi que dans la disponibilité des systèmes d'information et la fiabilité des traitements informatiques, la CNP a notamment effectué en 2006 les avancées suivantes :

- toutes les données de production sont désormais sauvegardées quotidiennement en deux exemplaires dont l'un est localisé sur un site externe sécurisé ;
- les matériels et infrastructures considérés comme critiques (serveurs et disques du système central, programmes) sont dédoublés ;
- un logiciel permet d'automatiser les contrôles sur la vraisemblance et la cohérence des résultats des traitements informatiques sensibles. Les contrôles automatisés ont couvert près de 30 % de ces traitements en 2006 et devraient être mis en place sur l'ensemble des activités au premier semestre 2008. Dans l'intervalle, des vérifications manuelles par sondage continuent de s'appliquer sur les traitements non couverts par les contrôles automatiques.

Dans le cadre du projet du Directoire "Loi de Sécurité Financière – Contrôle interne", une structure opérationnelle dédiée aux systèmes d'information a été mise en place dès 2005. Des auto-évaluations organisées selon la méthodologie décrite précédemment dans ce rapport ont été lancées sur les processus informatiques au cours de l'année 2006, et se termineront au premier semestre 2007.

En 2005, il avait été décidé de simplifier et de renforcer le contrôle des accès au système d'informations de CNP Assurances. En 2006, les logiciels et l'architecture qui seront mis en œuvre ont été définis : ce projet de "signature unique"⁽¹⁾ des utilisateurs et de gestion centralisée de leurs habilitations sera opérationnel en 2007.

Pour les années à venir, il est également prévu de procéder au recensement des différentes tâches pouvant faire l'objet de traitements automatisés et celles pour lesquelles un traitement manuel reste préférable (rapport coût/efficacité) afin de définir un périmètre "optimal" d'automatisation des activités de CNP Assurances. De plus, toutes les opportunités de "certification-qualité" des processus informatiques seront identifiées de façon à élargir au maximum le champ de la certification.

(1) Signature unique : identifiant unique par utilisateur, quels que soient les outils informatiques concernés.

e) Activités internationales

Les réglementations et les principes de gouvernement d'entreprise applicables dans chaque pays où la CNP est présente, la représentation majoritaire de CNP Assurances dans les conseils d'administration ou conseils de surveillance des filiales étrangères et le dispositif de pilotage mis en place par le groupe CNP Assurances constituent les principaux éléments de l'environnement de contrôle des activités internationales.

Les outils, moyens et procédures de contrôle relatifs au pilotage de la performance financière et des risques ont encore été renforcés en 2006, notamment par :

- la transformation des instances de gouvernance du groupe Global, d'une société à Conseil d'administration en une société à Conseil de surveillance et Directoire ;
- la création d'un comité de Contrôle interne au sein de CNP Seguros De Vida en Argentine, conformément à la nouvelle législation en vigueur.

CNP Capitalia Vita, Caixa Seguros et Global disposent de Comités spécialisés – Comité stratégique, Comité d'Audit ou Comité de Contrôle interne – qui favorisent la préparation des conseils par un travail approfondi sur les dossiers à l'ordre du jour. En outre, ces filiales sont désormais toutes dotées de services en charge du Contrôle interne et de l'audit interne. Elles ont également engagé des travaux de description des processus concourant à l'établissement et au traitement de l'information financière ainsi que d'identification des risques et des contrôles associés.

Le pilotage des objectifs est réalisé au moyen de plans stratégiques révisés annuellement ainsi que par le suivi des résultats. CNP Assurances maîtrise de ce fait l'évolution du métier de la filiale, son modèle économique (éléments déterminant la formation des marges) et les leviers de création de valeur (mix produit, optimisation des processus opérationnels, projets d'investissement, etc.).

Chaque plan stratégique comprend une analyse de l'environnement réglementaire, financier et concurrentiel, un examen des forces, faiblesses, opportunités, menaces à

moyen terme, ainsi qu'un plan d'actions opérationnel et des prévisions de résultat élaborées en normes comptables locales, françaises et IFRS.

Les outils de suivi mis en place s'efforcent de donner une vision homogène de l'ensemble des filiales. Ils s'articulent autour :

- d'un tableau de bord mensuel, dont les principaux indicateurs concernent les flux de primes et de prestations ;
- d'une analyse trimestrielle, qui comprend un examen de l'environnement économique, le suivi de la formation des marges par activité et l'appréciation de la contribution de chaque segment de marché au résultat de la filiale.

Des Comités financiers, composés de représentants des Directions des Investissements de la CNP et de la filiale, ainsi que des missions trimestrielles d'appui sur place, complètent ce dispositif.

Grâce à ces outils, la CNP détecte les situations d'alerte qui nécessiteraient l'application de mesures de correction.

2.3.4 Procédures de Contrôle interne concourant à l'établissement de l'information financière et comptable

Les Directions opérationnelles assument le Contrôle interne des opérations de gestion courante qui génèrent des données comptables dites "répétitives". À titre d'exemples, on peut notamment citer : l'appel et l'encaissement de primes, l'évaluation et le règlement de prestations, les achats, les ventes et les détachements de coupons sur placements financiers. L'essentiel des dispositifs de Contrôle interne portant sur les données "répétitives" a été évoqué plus haut dans ce rapport dans le cadre de la description des contrôles de premier niveau.

D'autres services au sein de l'entreprise, "l'Actuariat central", "le Pilotage et le Contrôle de gestion" et "la Comptabilité", exercent des contrôles internes sur les informations et les méthodes de calcul qui permettent de déterminer les données dites "non répétitives" et les "estimations comptables". À titre d'exemples, on peut citer les estimations de primes



à recevoir, les provisions techniques, les allocations de frais généraux aux divers produits, et plus largement les écritures d'arrêté comptable (y compris certaines provisions relatives aux placements).

Les dispositifs de Contrôle interne portant sur les données “non répétitives” et les “estimations comptables” sont décrits ci-dessous et ont été regroupés en trois grandes catégories :

- l'évaluation des résultats techniques ;
- le pilotage et le contrôle de gestion ;
- la tenue de la comptabilité.

a) L'évaluation des résultats techniques

Les contrats d'assurance souscrits par la CNP comportent des risques liés à :

- des engagements de nature essentiellement financière pour les contrats d'épargne ;
- des engagements de nature technique et financière pour les contrats de retraite ;
- des engagements de nature essentiellement technique pour les contrats de prévoyance.

Les risques financiers ont été exposés plus haut. Les risques techniques, quant à eux, concernent des événements tels que la mortalité, la maladie, l'incapacité, l'invalidité, la perte d'activité, etc.

Des dispositifs sont mis en œuvre, principalement par le service de l'Actuariat central pour mesurer et provisionner, puis réassurer les risques afférents à ces engagements et enfin pour suivre régulièrement la rentabilité ainsi que la valeur des portefeuilles.

Les principaux contrôles relatifs à la détermination des provisions techniques consistent en :

- la vérification des données contractuelles et financières servant de base aux calculs des provisions ;

- la mise en place de méthodologies de calcul conformes au Code des assurances, aux principes comptables, aux normes de marché et aux pratiques définies par le groupe CNP ;
- la vérification des résultats des calculs effectués directement par les systèmes de gestion ;
- des analyses détaillées et des études statistiques incluant un suivi des sinistres et de l'utilisation des provisions.

Depuis l'an dernier, l'Actuariat central présente, lors de chaque arrêté des comptes à la Direction commerciale et au Contrôle de gestion, les méthodes et les résultats obtenus pour le calcul des provisions. Cette présentation permet de sensibiliser les Directions concernées sur les risques techniques majeurs, et le cas échéant d'identifier les actions commerciales à mener. À titre d'exemple, les mesures prises sur les assurances collectives à la suite de ces échanges ont permis de redresser la sinistralité des portefeuilles “collectivités locales et mutuelles” de manière significative au cours des trois dernières années.

La politique de réassurance, qui concerne les contrats de CNP Assurances et de ses filiales, complète ce dispositif. Elle inclut par exemple une protection globale du compte de résultat technique et un partage des risques sur les affaires nouvelles significatives. Notons que la solvabilité des réassureurs est analysée régulièrement.

Parmi les postes significatifs du bilan et du compte de résultat technique, figurent la valeur des portefeuilles de contrats des filiales ainsi que leur amortissement. Afin de s'assurer que les résultats futurs justifient la valeur au bilan de ces actifs incorporels, il est procédé à chaque clôture, à des projections et à des simulations qui permettent, éventuellement, de provisionner des situations particulières de risque.

L'Actuariat central effectue également pour la CNP et chacune de ses filiales les calculs de la valeur intrinsèque (*embedded value*) et de la valeur de la production des affaires nouvelles (*new business*). Ces travaux qui concourent aux analyses de rentabilité et au pilotage des risques liés à l'activité sont revus par un expert actuinaire indépendant à chaque arrêté comptable et font l'objet d'une communication

financière. Ils fournissent également des indicateurs de gestion actif/passif qui renforcent encore le niveau de contrôle des portefeuilles (coût des options de rachat et de taux garantis sur les contrats d'épargne).

Enfin, le service de l'Actuariat central élabore des prévisions pluriannuelles de résultat technique pour l'ensemble des entités du Groupe et apporte son soutien aux projets de développement de CNP Assurances. Compte tenu de la technicité des travaux réalisés, le service est composé d'une quarantaine de collaborateurs, dont la grande majorité sont actuaires.

Pour les années à venir, parmi les principaux objectifs concernant l'évaluation des résultats techniques, on citera :

- le développement d'outils et la recherche de compétences nécessaires à la Société pour faire face à la mise en œuvre de Solvabilité 2, de la Phase 2 des normes IFRS et du calcul de la valeur intrinsèque européenne (EEV – *European Embedded value*) ;
- l'extension de la certification aux processus d'élaboration des provisions techniques du Groupe pour les différentes catégories de produits : risque, retraite et épargne.

Pour y parvenir, un des facteurs clés du succès concerne la stabilité des équipes et la finalisation des recrutements en cours (le recours à des ressources externes ne pouvant se concevoir qu'à titre provisoire).

b) Le pilotage et le contrôle de gestion

Outre la maîtrise des risques techniques et financiers, les autres enjeux majeurs auxquels les compagnies d'assurances doivent faire face sont la maîtrise de leurs frais généraux ainsi que l'amélioration de la productivité et des coûts de gestion des contrats.

La CNP, qui doit se situer parmi les meilleurs standards du marché dans ces domaines, a fait évoluer régulièrement les dispositifs et les outils concernés. Les activités de pilotage et de contrôle de gestion ont été recentrées dans le cadre d'une réorganisation début 2006 autour des axes suivants : la planification stratégique, la mesure de la performance et le suivi budgétaire.

La planification stratégique consiste à traduire en chiffres au niveau le plus fin les orientations stratégiques à moyen terme proposées par le Directoire et validées par le Conseil de surveillance.

La déclinaison s'effectue en plans d'actions et en objectifs chiffrés (détaillés par segment stratégique de produit, par partenaire et par direction), puis en projections de résultats annuels sur trois ans pour CNP Assurances et chacune des filiales.

Par ailleurs, les tableaux de bord d'activité, composés de l'ensemble des indicateurs opérationnels identifiés avec les Directions concernées, mesurent chaque mois l'atteinte des objectifs en termes de chiffre d'affaires, de niveau d'activité, de ressources allouées, de qualité et d'avancement des différents projets.

Enfin, la Direction de la Planification et de la Performance coordonne le suivi budgétaire qui inclut :

- la prévision des coûts et l'élaboration des budgets de frais de fonctionnement en lien avec la planification stratégique,
- le suivi des consommations par structure,
- l'agrégation de ces éléments par direction et par société et la consolidation au niveau du groupe CNP.

L'ensemble de ces travaux de pilotage et de contrôle de gestion est assuré par une cinquantaine de collaborateurs. L'accent a été mis sur la polyvalence des équipes qui sera encore renforcée par un plan de formation en 2007.

c) La tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers

Les principaux risques comptables portent sur la fiabilité, l'exhaustivité et la sincérité des données, ainsi que sur le respect des délais légaux de présentation des états financiers.

Le contrôle de ces flux au sein du service de la comptabilité générale se fait au moyen de différents dispositifs :

- rapprochements des données de la comptabilité avec celle des systèmes de gestion ;
- vérification de leur cohérence et de leur exhaustivité lorsqu'elles sont reçues de façon non automatisée ;



- réconciliation de certaines données comptables avec des informations chiffrées externes (relevés bancaires et portefeuilles titres).

La fiabilité des écritures d'inventaire s'appuie sur des procédures comptables et sur un processus d'arrêté des comptes documentés de façon détaillée et régulièrement mis à jour. La détermination des impôts et taxes est traitée par un service spécialisé au sein de la Direction comptable et juridique, qui fait appel le cas échéant à des cabinets externes pour les sujets réclamant une expertise particulière ou un avis complémentaire.

Par ailleurs, un manuel destiné aux filiales dresse un inventaire des méthodes comptables du Groupe et des informations à fournir dans la liasse de consolidation.

Au-delà de la production des données comptables, il appartient à la Direction comptable de procéder aux travaux d'analyse et d'explication de la formation du résultat, des évolutions des principaux postes du bilan et des autres informations financières qui sont publiées.

La maîtrise des risques juridiques liés à l'intégration des nouvelles règles de la réglementation comptable et fiscale repose sur différents dispositifs de veille, ainsi que sur la participation aux groupes de travail de place.

Les évolutions réglementaires (référentiel international IFRS, Directive européenne "transparence" impliquant la publication des comptes semestriels et annuels dans des délais réduits) nécessitent au demeurant de renforcer les dispositifs de contrôle existants.

Dans ce contexte, l'évolution des outils et des processus fait l'objet de chantiers majeurs initiés en 2005 et 2006, au rang desquels on peut notamment citer :

- la mise en place d'un outil de consolidation plus performant qui sera progressivement mis à la disposition des filiales étrangères ;
- la réduction des délais de production des comptes (projet *Fast Close*) lancée durant l'été 2006. Grâce à l'analyse de l'ensemble du processus d'arrêté des comptes, ce projet permet d'identifier les progrès à accomplir sur les méthodes de travail et les systèmes d'information ; un comité hebdomadaire, présidé par deux membres du Directoire, en présence des Commissaires aux comptes et des principales parties prenantes, définit les orientations et options retenues.

L'organisation de la Direction comptable et juridique avait fait l'objet d'aménagements en 2005, visant notamment à redimensionner l'activité de consolidation en la dotant de moyens supplémentaires. Ces évolutions se sont poursuivies en 2006 avec le regroupement des activités comptables françaises au sein d'une "Direction comptable France".

L'un des principaux enjeux pour les années à venir en termes d'organisation consistera à mieux équilibrer les ressources dédiées à la production des comptes et celles allouées à leur contrôle, à leur analyse et à leur documentation. Pour y parvenir, il conviendra de renforcer significativement les équipes en nombre et en compétences. En effet, force est de constater que les effectifs de la Direction comptable sont restés globalement stables (autour de 120 collaborateurs) ces dernières années, ils ont même été en légère baisse en 2006, malgré une activité croissante tant en volume qu'en complexité, ce qui a nécessité de recourir à des ressources extérieures.

2.4 DESCRIPTION DES OBSERVATIONS ÉVENTUELLES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES DÉFICIENCES MAJEURES QU'ILS AURAIENT RELEVÉES DANS LE CONTRÔLE INTERNE

Les Commissaires aux comptes ne m'ont pas fait part de déficience significative du Contrôle interne, qu'ils auraient relevée dans le cadre de leurs travaux.

2.5 DESCRIPTION DES AXES D'AMÉLIORATION ENVISAGÉS

Au cours des exercices à venir, le projet du Directoire “Loi de Sécurité Financière – Contrôle interne” se poursuivra notamment avec le lancement, en 2007, de nouvelles campagnes d’auto-évaluation. Les quatrième et cinquième campagnes qui ont débuté fin 2006 se termineront au premier trimestre 2007. La réalisation de tests et l’élaboration de nouveaux plans d’actions de renforcement du Contrôle interne ainsi que le suivi des plans d’action déjà définis sont d’ores et déjà programmés.

Par ailleurs, il me paraît important qu’au cours de l’année 2007, la Société renforce ses équipes dans les services comptables et actuariels. En effet, l’une des priorités pour l’exercice à venir doit être clairement la remise à niveau des effectifs permanents en charge de la consolidation comptable. Cette analyse est partagée par les Commissaires aux comptes. La Société devra également poursuivre les travaux d’analyse et de suivi des risques relatifs aux produits d’épargne en unités de compte. Enfin, elle organisera au mieux le partage des meilleures pratiques avec le Groupe Caisse d’Épargne dans le cadre de l’intégration opérationnelle d’Écureuil Vie.

De plus, au cours des années à venir, les efforts réalisés par CNP Assurances et ses partenaires dans le domaine de la conception et de la distribution des produits seront maintenus, en s’appuyant notamment sur l’expérience acquise au cours de l’année 2006 avec La Banque Postale.

Enfin, je souhaite que CNP Assurances étende la démarche de certification de ses processus, tout d’abord à l’ensemble des activités liées aux relations avec la clientèle, puis progressivement à toutes les activités essentielles du métier d’assureur. Les actions relatives à la mise en œuvre d’une telle démarche feront à nouveau l’objet d’une attention particulière dans mon rapport de l’année prochaine.

En ma qualité de Président du Conseil de surveillance, je continuerai à veiller à ce que le renforcement permanent du dispositif de Contrôle interne reste au cœur des priorités de CNP Assurances.

Edmond Alphandéry
Président du Conseil de surveillance