



RAPPORT
ANNUEL
2014



assurer tous les avenir



sommaire



03 UN GROUPE, UNE VISION, UNE AMBITION

04 - assurer tous les avénirs

06 - regards croisés
Jean-Paul Faugère et Frédéric Lavenir

10 - deux continents, deux dynamiques, une même ambition

12 - quatre priorités stratégiques

14 - 2014, performance économique et transformation

16 - une année de changements



17 NOTRE DYNAMIQUE DE CONFIANCE

18 - assurance vie, la nouvelle donne

22 - épargne patrimoniale, une histoire d'agilité

26 - cap sur la protection en Europe

30 - le bien-vivre est notre expertise

34 - au Brésil, l'assurance pour tous



39 LES CLÉS DE NOTRE PERFORMANCE

40 - une gouvernance engagée

42 - une réussite partagée avec nos parties prenantes

44 - 126 milliards d'euros investis dans l'économie

46 - les *business units* en action

50 - la mobilisation des talents

52 - le sens de l'intérêt général

54 - tout savoir sur le groupe
CNP Assurances

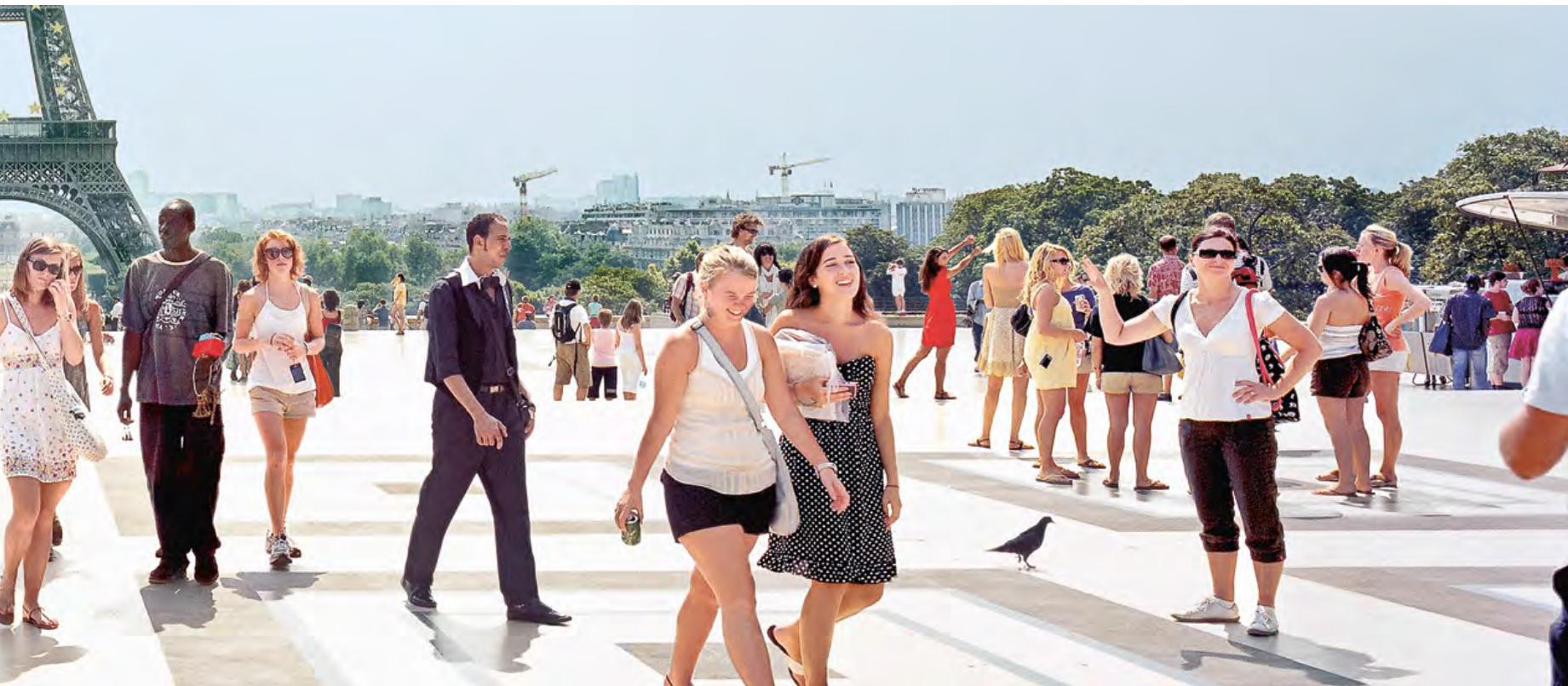


Être au rendez-vous d'un monde qui change

**UN GROUPE, UNE VISION,
UNE AMBITION**



assurer tous les avenir



Le monde change, vite, en Europe comme en Amérique latine, et durablement. CNP Assurances s'adapte, écoute les besoins d'aujourd'hui et anticipe les risques de demain, multiplie les partenariats, innove dans ses solutions, s'engage résolument dans le digital pour offrir au plus grand nombre un accès simplifié à l'assurance, et mobilise ses équipes pour remplir sa mission première : assurer et protéger l'avenir de tous, sans exclusive, humainement.



regards croisés

Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration

Frédéric Lavenir, directeur général

Les résultats 2014 viennent d'être présentés aux actionnaires, que peut-on en dire ?

Frédéric Lavenir - Ils sont bons. Nos revenus totaux sont en croissance de 3,2 %, le résultat net atteint 1 080 M€, en progression de 4,8 %, dans un environnement pourtant peu favorable. 2014 est à la fois une année de performance économique et de transformation. La croissance de l'activité en unités de compte et celle des métiers de protection de la personne reflètent la mise en œuvre des orientations stratégiques engagées dès 2013. La forte dynamique de revenus se poursuit au Brésil, qui contribue lui aussi au rééquilibrage vers les métiers les plus créateurs de valeur.

Jean-Paul Faugère - Le conseil d'administration a marqué sa satisfaction envers le management et toutes les équipes de CNP Assurances pour la qualité de ces résultats. Et tous les administrateurs ont salué l'inflexion du modèle d'affaires en faveur de la rentabilité, avec le support de nos réseaux partenaires.

Le contexte de taux bas est un défi lancé aux assureurs. Comment CNP Assurances se positionne-t-elle ?

Frédéric Lavenir - La baisse des taux que nous avons connue en 2014 a été d'une ampleur inédite. Nous avons en tout état de cause d'ores et déjà commencé de nous adapter à un environnement de taux très bas, dont nous anticipons la prolongation assez durable. Ainsi, nous avons fait évoluer notre politique d'investissement et à nouveau renforcé notre provision pour participation aux excédents. Plus structurellement, nous entendons poursuivre et accentuer notre mouvement de diversification stratégique, que ce soit à travers l'évolution de nos partenariats ou à travers celle de nos produits. À cet égard, nous sommes convaincus que l'avenir du métier d'épargne repose sur le développement de produits à horizon très long, qui correspondent de plus en plus aux attentes des clients. C'est

pourquoi nous nous sommes fortement mobilisés sur le lancement du produit Eurocroissance, qui est aujourd'hui opérationnel.

Jean-Paul Faugère - CNP Assurances, en tant que gestionnaire de l'épargne de millions de clients, en particulier en France, ressent la gravité du défi que vous évoquez. Notre engagement est de leur garantir d'abord la sécurité et ensuite un rendement convenable au regard de l'inflation. Nous tenons ces deux objectifs. La qualité technique des professionnels du groupe CNP Assurances, en actuariat comme en gestion financière, est une composante essentielle de notre marque. Et la perspective très longue dans laquelle nous nous inscrivons nous oblige à la vigilance et à la prudence. Les épargnants qui nous font confiance savent l'importance de ces valeurs chez CNP Assurances.

Vos accords de partenariat en bancassurance avec La Banque Postale et BPCE sont en cours de renouvellement, où en êtes-vous ?

Frédéric Lavenir - L'accord de partenariat avec le Groupe BPCE a été renouvelé pour une première période de sept ans à compter de 2016. Il est centré sur les activités de protection, avec de fortes perspec-

tives de développement en assurance emprunteur grâce à une distribution élargie à l'ensemble des réseaux du Groupe BPCE, incluant Banque Populaire et Crédit Foncier, ainsi qu'en prévoyance et santé collectives : il contribuera ainsi, dès 2016, à notre stratégie de diversification. Du côté de La Banque Postale, le succès exceptionnel de la gamme Cachemire a d'ores et déjà donné une impulsion nouvelle à notre partenariat. Les discussions progressent autour d'une ambition commune de développement.

Jean-Paul Faugère - BPCE continuera à être un grand partenaire de CNP Assurances en France, même si progressivement le contenu de ce partenariat évoluera. La négociation a été conclue par le management dans des conditions très constructives, et je vois bien la qualité du climat de coopération entre les équipes. BPCE a d'ailleurs réaffirmé sa volonté de demeurer un actionnaire stable de notre société.

Avec La Banque Postale, je ne doute pas que nous aurons prochainement un accord, et j'ai toutes les raisons de croire que le groupe CNP Assurances s'inscrira, par cet accord, dans la logique de croissance souhaitée à la fois par La Banque Postale et par la Caisse des Dépôts.

Notre engagement est de garantir d'abord la sécurité de l'épargne des millions de clients, en particulier en France, qui nous font confiance.

Jean-Paul Faugère

Nos bonnes performances 2014 attestent la robustesse de notre modèle, la pertinence de notre stratégie et l'engagement des équipes dans la transformation de CNP Assurances.

Frédéric Lavenir



Lorsque vous parlez de développement de la protection, concrètement de quoi s'agit-il ?

Frédéric Lavenir - Je parle bien sûr de la prévoyance au sens traditionnel mais aussi, par exemple, de la santé, de l'assurance des emprunteurs, voire, au Brésil, de l'assurance automobile et habitation. La transition démographique en Europe, l'émergence de la classe moyenne en Amérique du Sud en font des métiers à fort potentiel de croissance sur le long terme – mais aussi des métiers en transformation, où l'innovation est possible et nécessaire et permet de dégager des marges plus élevées que sur les produits d'épargne banalisés.

La généralisation de la complémentaire santé à l'ensemble des entreprises va profondément bousculer le monde de la protection sociale en France. Quel rôle le Groupe entend jouer ?

Frédéric Lavenir - C'est un vrai défi, et nous y engageons tous nos atouts et nos savoir-faire : notre modèle multipartenarial, nos plateformes multicanales, notre capacité à concevoir une offre santé simple, avec des services en inclusion et des garanties en option. La distribution de proximité, indispensable pour gagner la confiance d'un dirigeant de PME, nous incite à nous appuyer d'abord sur nos partenaires, en leur offrant

l'appui technique et opérationnel de notre réseau salarié ; en même temps la distribution en nombre nous fait parier sur la digitalisation. Nous sommes ambitieux, avec les moyens de l'être, notamment grâce à notre réseau Amétis et à notre nouveau partenariat avec Alptis.

Le partenariat avec Santander renforce la présence européenne de CNP Assurances. En quoi s'inscrit-il dans vos orientations stratégiques ?

Frédéric Lavenir - Il illustre à lui seul trois de nos orientations stratégiques. La première, c'est la valorisation de notre savoir-faire de bancassureur multipartenarial ; la deuxième, c'est le développement sur les métiers de protection, auxquels ce nouveau partenariat est consacré à 100 % ; la troisième, c'est l'ambition européenne : nous couvrons dix pays d'Europe avec notamment une forte présence en Allemagne, dont nous étions absents jusqu'à présent. C'est une formidable opportunité pour CNP Assurances.

Jean-Paul Faugère - C'est évidemment un succès pour CNP Assurances. Le fait que Santander nous ait choisis comme partenaire en Europe dans un contexte concurrentiel très aigu témoigne de la qualité de notre offre. Les équipes de CNP Assurances se sont montrées

particulièrement offensives et professionnelles dans cette affaire. Le conseil d'administration aura à cœur de suivre les résultats de cet investissement. Mais je peux témoigner qu'il l'a accueilli avec un intérêt particulier. Compte tenu de la fin de notre partenariat avec Barclays en Espagne, qui était principalement centré sur les activités d'épargne, la conclusion du partenariat avec Santander illustre bien notre capacité à poursuivre notre développement européen tout en le recentrant sur les métiers de protection.

La croissance brésilienne ralentit, mais pas l'ambition de CNP Assurances ?

Frédéric Lavenir - 2014 a été une année particulière au Brésil, avec la Coupe du monde de football et l'élection présidentielle. Reste que Caixa Seguradora a poursuivi sa croissance, avec notamment une magnifique performance sur les activités de protection, dont le revenu, en croissance de 21,7%*, représente désormais les 4/5 du revenu total de notre filiale. Au vu de ces résultats et du potentiel de la zone, nous continuons d'être extrêmement confiants sur nos perspectives à court comme à long terme en Amérique du Sud.

Quelles sont vos orientations en matière d'investissements ? Quelle place pour les actions ou l'immobilier ?

Jean-Paul Faugère - Notre politique de placement fera davantage de place aux actions et à l'immobilier, voire aux infrastructures, pour d'évidentes considérations de rendement, le niveau des taux des obligations, en particulier publiques, étant désormais très en deçà des rémunérations attendues de nos clients. Nous avons d'ailleurs traditionnellement une position plutôt plus engagée que nos concurrents sur ces classes d'actifs, pour deux raisons : d'une part, nous gérons des portefeuilles d'épargne et de retraite d'une durée très longue ; d'autre part, nous sommes convaincus que

.....
**En 2014, le groupe CNP Assurances
a contribué à l'émergence et à
la croissance de 250 PME innovantes.**
Jean-Paul Faugère
.....



.....
2015 est résolument placée sous le signe
de l'innovation, avec de nombreux projets
dans le domaine des services, et
l'affirmation de notre ambition digitale.

Frédéric Lavenir
.....

c'est la bonne stratégie d'investissement dans le contexte de taux actuel. Et nous sommes très à l'aise avec ces choix, car nous croyons à notre vocation d'investisseur institutionnel, en particulier en raison de notre appartenance au secteur public. En conséquence, il est heureux que nous puissions participer au financement de l'économie réelle. Ainsi, par exemple, en 2014, CNP Assurances a engagé 740 M€ en titres non cotés en *private equity*. À travers notre participation au programme France Investissement Assurance, nous avons contribué à l'émergence et à la croissance de plus de 250 PME innovantes.

Comment se présente 2015 ?

Jean-Paul Faugère - Notre objectif de conforter notre modèle d'affaires avec nos grands partenaires en France sera tenu ; la diversification de notre offre en France et en Europe sera amorcée au bénéfice de la rentabilité future ; le contexte brésilien demeure dynamique et prometteur.

Le conseil d'administration veillera bien sûr à la mise en place des normes prévues par la directive Solvabilité 2, qui s'appliquera à partir du 1^{er} janvier 2016. C'est un gros travail. Il aura le mérite, en particulier, de garantir une quantification transparente de nos différentes catégories de risques.

Frédéric Lavenir - L'année 2015 est résolument placée sous le signe de l'innovation. Nous avons lancé en février notre contrat haut de gamme CNP One et notre premier contrat Eurocroissance. Nous avons de nombreux projets dans le domaine des services. 2015 doit également être l'année de l'affirmation de notre ambition digitale. Nous avons d'ores et déjà décidé la création, en 2016, d'une compagnie 100 % digitale au Brésil. Un *chief digital officer* pilotera à mes côtés la transformation digitale du groupe CNP Assurances, résolument en mouvement. ■

* À périmètre et change constants

deux continents, deux dynamiques, une même ambition

N° 1 de l'assurance
de personnes en France et
dans le top 5 européen

Présent dans 14 pays,
CNP Assurances accélère
sa conquête en multipartenariat
d'un marché de 500 millions
d'Européens à la recherche
de protection face à un avenir
de plus en plus incertain.





14 ans de présence au Brésil
et **20 ans** en Argentine

au **5^e rang** des assureurs
au Brésil sur le marché
de la prévoyance/protection

Forte de sa croissance à deux chiffres et de sa popularité, Caixa Seguradora se mobilise pour offrir des produits d'assurance populaires aux 110 millions de Brésiliens que compte la classe moyenne, et le Groupe cherche des opportunités de croissance sur ce continent à fort potentiel.



**CHIFFRES CLÉS
GROUPE**

4 700

collaborateurs

28 millions

d'assurés
en prévoyance
et protection
dans le monde

13 millions

d'assurés en
épargne et retraite
dans le monde

307,4 Md€

d'encours moyens*
* Hors participation
aux bénéfices différée

1 080 M€

de résultat net

NICOSIE



quatre priorités stratégiques

En 2014, CNP Assurances accélère son développement en Europe et en Amérique latine, au plus près des attentes de ses clients et de ses partenaires.

AVEC NOS PARTENAIRES AU PLUS PRÈS DES FRANÇAIS

Les produits d'assurance individuelle du Groupe sont distribués par ses deux grands réseaux partenaires de bancassurance qui sont aussi ses actionnaires : La Banque Postale et le réseau des Caisses d'Epargne (BPCE), bien implantés sur tout le territoire français.

Priorités

- Développer et renouveler l'offre du groupe CNP Assurances, afin de protéger longtemps encore des générations de Français et d'accompagner la montée en gamme de l'offre de nos partenaires.
- Accompagner nos réseaux dans le développement d'une distribution multicanale.
- Adapter le niveau de notre service, en qualité et en réactivité, à chaque segment de clientèle.

5,2 millions

de clients avec
La Banque Postale

5 millions

de clients avec
les Caisses d'Epargne

12000

C'est le nombre de points de vente en France
de nos deux réseaux



UN MODÈLE OUVERT POUR GAGNER L'EUROPE

Le groupe CNP Assurances capitalise sur sa culture partenariale pour développer des relais de croissance en France et en Europe dans les métiers de protection des personnes et de l'épargne de long terme.

Priorités

- Développer l'assurance emprunteur et la prévoyance individuelle en Europe en consolidant les positions en France, en Europe du Sud et en conquérant de nouveaux marchés en Europe du Nord.
- Déployer des solutions *full on line*, notamment en assurance emprunteur.
- Conquérir de nouveaux partenaires avec la nouvelle offre en épargne patrimoniale.

100% partenaires

Une distribution via des grands réseaux bancaires et des partenariats ciblés en Europe

2 Md€

C'est l'objectif de collecte annuelle à horizon deux ans en épargne patrimoniale

AU CŒUR DE LA PROTECTION SOCIALE

Espérance de vie en hausse, système de retraite en question, nouvelles vulnérabilités bouleversent les conditions de la solidarité et génèrent des besoins de protection, de prévention et d'accompagnement. CNP Assurances est mobilisée plus que jamais avec ses partenaires du monde mutualiste et paritaire pour assurer le bien-vivre tout au long de la vie.

Priorités

- Développer une offre en complémentaire santé et prévoyance pour les TPE-PME.
- Concevoir une nouvelle génération de services pour mieux vivre au quotidien, accessibles via le Web.
- Relever le défi de la santé au travail pour garantir le maintien dans l'emploi des seniors.
- Conforter la santé au fil de la retraite pour maintenir l'autonomie de chacun le plus longtemps possible.

60 ans

d'accompagnement du monde mutualiste et paritaire

N°1 en prévoyance et santé

pour les collectivités locales

L'AMÉRIQUE LATINE, CONTINENT MOTEUR

Depuis 14 ans, CNP Assurances est présent au Brésil grâce à Caixa Seguradora, en partenariat avec Caixa Econômica Federal, 2^e banque publique du pays. Depuis, des millions de Brésiliens sont sortis de la pauvreté, Caixa Seguradora se mobilise pour répondre à leurs aspirations.

Priorités

- Accompagner et soutenir la Caixa Econômica Federal dans son rôle socio-économique au Brésil.
- Simplifier les processus, les produits et les modes de communication pour permettre l'accès à l'assurance aux Brésiliens de classe moyenne et de classe à plus faibles revenus.
- Digitaliser la distribution de ses produits au Brésil.
- Saisir les opportunités en Amérique latine.

110 millions

C'est le nombre de Brésiliens de la classe moyenne, potentiels clients de l'assurance

60 000 points de vente

au Brésil dont 12 500 agences de loterie



2014, performance économique et transformation

Dans un environnement de taux historiquement bas, les bonnes performances de CNP Assurances prouvent le bien-fondé du rééquilibrage de son modèle multipartenarial avec le développement des activités de protection de la personne et de l'épargne longue en unités de compte.

REVENUS TOTAUX

(Produit net d'assurance + revenus du compte propre)

3 337 M€ soit une hausse de **+3,2 %**

En France, la progression de 1,1 % du produit net d'assurance (PNA) reflète des éléments contrastés : le PNA épargne/retraite (-2,2 %) est notamment impacté par la baisse des taux, en revanche le PNA prévoyance/protection est en hausse de 8,8 %.

En Europe hors France, le PNA est en hausse de 11,5 %, traduisant une adaptation rapide au contexte des taux.

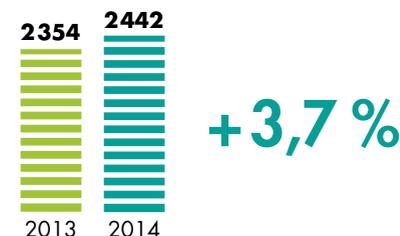
En Amérique latine, la dynamique de revenus se maintient à un niveau élevé (+16,7 % à périmètre et change constants vs +7,1 % à change courant), également portée par les activités de prévoyance et de protection.

Les revenus du compte propre sont stables, à 775 M€.

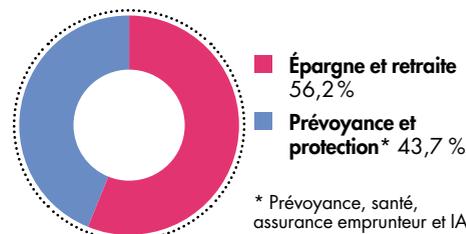
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION GROUPE (RBE)

2 442 M€

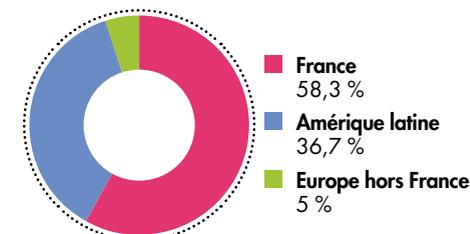
Le RBE progresse et confirme la performance opérationnelle du Groupe malgré un environnement macroéconomique difficile.



RÉPARTITION DU RBE PAR SEGMENT (en %)



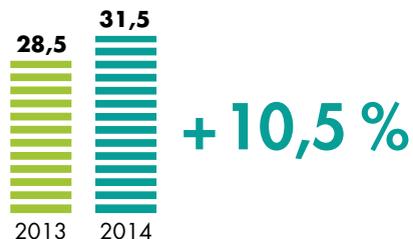
RÉPARTITION DU RBE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %)



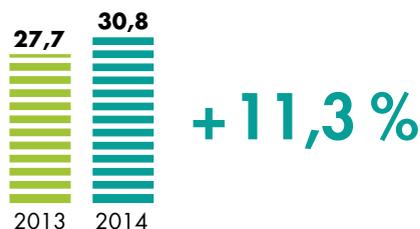
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

1 080 M€ soit une hausse de **+4,8%**

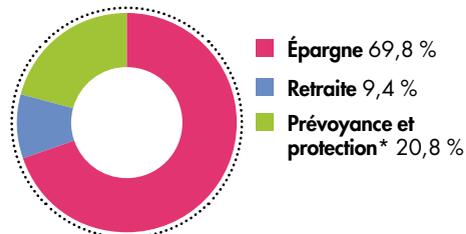
COLLECTE BRUTE 31,5 Md€
(FRENCH GAAP)



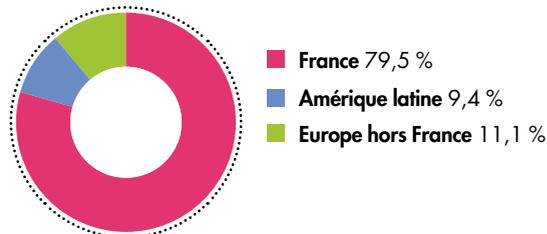
CHIFFRE D'AFFAIRES 30,8 Md€
(CA, NORMES IFRS)



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT (en %, normes IFRS)



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en %, normes IFRS)



* Prévoyance, santé, assurance emprunteur et IARD

VALEUR INTRINSÈQUE

(MCEV® : Market Consistent Embedded Value)

25,5€ par action

soit une hausse de **+13,5%**
par rapport à la valeur au 31/12/2013
après dividende.

SOLVABILITÉ 1

403% (hors plus-values latentes : 118 %).
Ce taux de couverture témoigne
de la solidité du bilan du Groupe.

HISTORIQUE DU RÉSULTAT NET ET DU DIVIDENDE

(en € par action et en M€ pour le résultat) de 2008 à 2014

Un dividende de 0,77 € par action en numéraire sera proposé au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 6 mai 2015.



* Avec option de paiement du dividende en actions

** Soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale du 6 mai 2015

une année de changements

AU BRÉSIL, l'acquisition de Tempo Dental, assureur de frais de soins dentaires, renforce la **plateforme santé** de Caixa Seguradora.

4 000 contrats emprunteur **SIGNÉS EN LIGNE** avec Boursorama.

Favoriser **l'égalité des chances** en matière de santé est le nouvel axe d'intervention de la **FONDATION** CNP Assurances.

De **2,5 à 0,6 %**, c'est la **BAISSE HISTORIQUE DES TAUX** qui secoue la finance européenne en 2014.

Beau succès de la nouvelle gamme patrimoniale Cachemire distribuée par **LA BANQUE POSTALE** avec plus de **3 Md€** collectés en moins de huit mois.

20 ans, c'est la durée du nouveau partenariat stratégique signé avec **BANCO SANTANDER**, qui étend le champ de la protection de CNP Assurances dans **10 pays d'Europe**, dont l'Allemagne.

+ 78,7 %, c'est la hausse de la collecte en **UNITÉS DE COMPTE** en France et **+ 41,7 %** en Europe.

Un fort engagement des équipes pour être au rendez-vous des premiers contrats en **Eurocroissance** avec le réseau des **CAISSES D'ÉPARGNE**.

Création d'une fonction de **chief digital officer** pour porter et accélérer la **TRANSFORMATION DIGITALE** de CNP Assurances.

CNP Assurances crée avec **ALPTIS ASSURANCES**, courtier grossiste expert en protection sociale et en digital, une filiale commune, Capvita, destinée aux **TNS, TPE et PME**. Cette plateforme innovante sera le support multicanal de la conquête du Groupe et de ses partenaires en prévoyance et santé collective.

CNP PATRIMOINE part à la conquête de nouveaux partenaires avec **CNP One**, un contrat d'assurance vie haut de gamme multisupport intégrant les meilleurs standards du marché.

CNP Assurances étend l'expertise de son réseau salarié de **250 conseillers nomades** au domaine de la santé, et le rebaptise **AMÉTIS**.

Le Groupe se dote d'un département **INNOVATIONS ET SERVICES** chargé d'enrichir ses offres de protection sociale et teste la plateforme digitale dédiée **lyfe.fr** en grandeur nature auprès de salariés d'Ile-de-France.

À Brasília, la filiale brésilienne s'installe dans un nouveau siège, à l'image de son ambition, redéfinit sa vision et change de nom. Caixa Seguros, « les assurances Caixa », devient **CAIXA SEGURADORA**, « l'assureur Caixa ».

Partenariat renouvelé avec le **GROUPE BPCE** pour sept ans à compter du 1^{er} janvier 2016. Le périmètre de l'accord est notamment élargi sur les métiers de **prévoyance et protection**, priorité stratégique de CNP Assurances.



Réinventer l'épargne longue et la protection avec nos partenaires

NOTRE DYNAMIQUE DE CONFIANCE

assurance vie, la nouvelle donne

En 2014, l'assurance vie tire le chiffre d'affaires de CNP Assurances comme celui du secteur français de l'assurance en général, mais le contexte durable de taux bas bouscule le marché.

« L'assurance vie, c'est 40 % pour la retraite, 40 % pour les enfants et 20 % pour se faire plaisir ou faire face en cas de coup dur, la perte d'emploi notamment. » Cette vision de l'assurance vie exprimée par un quadragénaire lors d'une étude qualitative menée par CNP Assurances montre bien que ce produit, jusqu'à aujourd'hui, répond parfaitement aux multiples attentes des épargnants.

UN REBOND DE COLLECTE

21 milliards d'euros, c'est la collecte nette (dépôts moins retraits) de l'assurance vie en France en 2014 selon la Fédération française des sociétés d'assurances (FFSA). Un montant qui reste loin des 50 milliards collectés en 2009 et en 2010, mais qui double presque par rapport à 2013. Sur l'année, l'encours vie progresse de 4 %. Il atteint 1 515 milliards d'euros à fin 2014 et représente près de 75 % des actifs gérés par les assureurs. Le Groupe enregistre également une collecte nette positive sur le segment vie capitalisation à 3,1 milliards d'euros⁽¹⁾. En 2014, l'encours moyen d'épargne, vie et retraite, géré par CNP Assurances s'élève à 295 milliards⁽²⁾.





Personne n'a jamais connu
un environnement de taux nominal
aussi bas en Europe.

UN CHOC DE TAUX HISTORIQUE

En 2014, les taux d'intérêt ont littéralement dévissé, passant de 2,50 % à moins de 1 %, voire 0,60 % début 2015 pour les OAT ⁽³⁾ à dix ans. La Banque de France donne pour consigne aux assureurs d'abaisser drastiquement les taux de rendement servis pour garantir l'équilibre de leur modèle et la pérennité de leurs engagements.

Le taux de rendement moyen des fonds en euros s'établit à 2,50 %, en recul de 0,30 % sur un an, selon la Fédération française des sociétés d'assurances. Les taux servis par CNP Assurances, avec ses partenaires, suivent la tendance. Ils vont de 1,80 % à 2,70 % pour les contrats distribués par La Banque Postale et les Caisses d'Épargne. Des rendements qui demeurent

2,50 %

C'est le taux de rendement moyen servi aux assurés sur les fonds en euros en 2014, selon la FFSA.

0,60 %

C'est le taux d'intérêt perçu par les assureurs sur leurs placements en OAT à 10 ans à fin février 2015.



IDENTIFIER LES PLACEMENTS À POTENTIEL

Mikaël Cohen, directeur des investissements de CNP Assurances

*“Personne n'a jamais connu un environnement de taux nominal aussi bas en Europe. Pour faire face à ce défi, nous accélérons la diversification de notre portefeuille. Nos investissements de taux sont plus que jamais orientés vers le financement de l'économie : les obligations *corporate*, en direct ou via des fonds spécialisés, mais aussi les dettes privées émises par des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Nous achetons des actions tout au long de l'année, nous misons sur des grands projets immobiliers ou d'infrastructures. Il faut toute l'expertise de CNP Assurances pour identifier les placements à potentiel en se préservant des risques de perte de valeur.”*

NOTRE DYNAMIQUE DE CONFIANCE

très supérieurs à ceux des obligations d'État, principal champ d'investissement de tout assureur.

UNE LOGIQUE D'HORIZON LONG

Le « mille-feuille » d'actifs accumulés au fil des années par CNP Assurances permet de lisser le rendement de ses investissements. Mais le contexte de taux bas semble devoir perdurer. Fidèle à sa politique de prudence, le Groupe se place dans une logique d'horizon long et renforce ses réserves, notamment les provisions pour participation aux excédents affectées à ses deux grands partenaires en France, les Caisses d'Épargne et La Banque Postale. À fin 2014, la provision pour participation aux excédents totale représente 2,42 % de ses provisions techniques contre 1,92 % à fin 2013.

LES ASSURÉS EN QUÊTE DE PERFORMANCE

Les Français à la recherche d'un surplus de performance se tournent vers les unités de compte (UC), investies de façon plus dynamique. Elles représentent 16,6 % de la collecte brute de l'assurance vie en France en 2014 et 17,2 % des encours vie gérés par le secteur. CNP Assurances encourage depuis plusieurs années les versements en unités de compte. L'impact est particulièrement sensible en 2014 : l'activité en UC du Groupe augmente de 78,7 % en France et de 41,1 % en Europe (hors France). Un rééquilibrage stratégique porté, en particulier, par les nouveaux contrats Cachemire 2 et Cachemire Patrimoine distribués par La Banque Postale, qui atteignent respectivement 17 % et 31,1 % d'UC. Dans le réseau des Caisses d'Épargne, le taux d'UC a progressé de plus de 3 points par rapport à 2013 pour atteindre 14,9 % fin 2014. Signe de l'action des réseaux partenaires pour faire accepter une part de risque à leurs clients. ■

1. Données de gestion : comparables avec les données FFSA
2. Hors participation aux bénéfices différée
3. Obligations assimilables du Trésor français

eurocroissance

réinventer l'épargne longue avec nos partenaires

Outil de diversification par excellence, moteur de performance par nature, produit idéal retraite : Eurocroissance est l'avenir de l'assurance vie selon CNP Assurances.

DONNER TOUTES SES CHANCES À EUROCROISSANCE

Dès la parution des derniers textes d'application en septembre, CNP Assurances a mobilisé ses experts et testé le concept de cette assurance vie nouvelle génération auprès de clients pour évaluer leur appétence au risque et trouver les arguments du changement. Soixante épargnants de tous profils, patrimoniaux et grand public, actifs et retraités, sécuritaires et dynamiques, ont parti-

cipé à l'enquête. Ils voient dans Eurocroissance une option de plus pour valoriser leur capital. Ils apprécient le caractère intermédiaire entre support en euros et en unités de compte, la possibilité d'améliorer un rendement qui s'érode et les options qui permettent au gestionnaire de saisir les opportunités du marché. Autant de points sur lesquels le groupe CNP Assurances compte capitaliser pour bâtir la confiance dans ce produit innovant.





ON EST VRAIMENT DANS UN MONDE QUI CHANGE

Martine Vareilles, directrice de la *business unit* La Banque Postale

“En période de taux proches de zéro, la seule façon de générer du rendement, c’est la diversification. Eurocroissance donne une garantie au terme et pas avant, ce qui laisse place à une poche de diversification. Cette marge de manœuvre permet à l’assureur de saisir les opportunités du marché et d’offrir un rendement supérieur. L’enjeu, c’est le temps. Eurocroissance est le produit idéal retraite, et cela tombe bien, la retraite est en train de devenir la principale motivation d’épargne des jeunes générations. Il va falloir expliquer, aider le client à se projeter. C’est nouveau pour les épargnants, pour les commerciaux de notre partenaire, pour nous. On est vraiment dans un monde qui change.”

LES TAUX BAS BOUSCULENT LA DONNE

Longtemps, l’assurance vie, qui permet le rachat à tout moment, a offert la souplesse du Livret A, assortie d’une performance nettement supérieure et d’une fiscalité attractive.

Ce paysage auquel tous les Français sont habitués change radicalement. En tant que premier assureur de personnes en France, il appartient à CNP Assurances d’expliquer au plus grand nombre que les taux bas bousculent la donne, que la part de risque est le moteur de la performance de leur placement. C’est l’objet du module d’information grand public mis en ligne par

CNP Assurances pour faire découvrir et adopter le nouveau support d’assurance vie des Français.

EUROCROISSANCE, C’EST PARTI !

Le 9 février 2015, le réseau des Caisses d’Epargne a lancé les deux premiers supports Eurocroissance conçus par le groupe CNP Assurances. Ils inaugurent une nouvelle donne de l’assurance vie. Les perspectives de performance sont couplées à la garantie du capital à terme. Ainsi, Eurocroissance 100 offre une garantie à 100 % du capital au terme de 12 ans. Croissance 70 offre une garantie partielle (70 %) sur

un horizon plus court, de huit ans. Proposés dans un premier temps à la clientèle gestion privée recherchant de la diversification dans ses placements, ce type de support sera étendu à d’autres contrats d’assurance vie multisupport de CNP Assurances distribués par les Caisses d’Epargne. ■

CNP Assurances
entend assumer son rôle
pédagogique et prospectif
avec ses partenaires.



épargne patrimoniale une histoire d'agilité

La reconfiguration rapide de CNP Patrimoine et le bond spectaculaire de son activité en 2014 illustrent la capacité de CNP Assurances à se transformer pour se positionner sur les métiers à marge et à potentiel.

En avril 2014, CNP Assurances choisit de miser sur l'épargne patrimoniale et de se doter d'une structure dédiée. CNP Patrimoine, créé en 1997 et centré sur les conseillers en gestion de patrimoine indépendants, se mue en « start-up » dotée de toutes les expertises requises et ouverte à de nouveaux partenaires. Le nouveau CNP Patrimoine passe à l'offensive.

LE SUCCÈS DE CACHEMIRE PATRIMOINE EST UN TREMPLIN

En 2014, la collecte en épargne haut de gamme de CNP Assurances représente plus de 1,2 milliard d'euros. Le succès du produit Cachemire Patrimoine distribué par La Banque Postale avec plus de 900 millions d'euros collectés l'année de son lancement est remarquable. La part des unités de compte représente 31,1 % de cette collecte, un très bon résultat aussi. Fruit d'une collaboration étroite des équipes de CNP Assurances et de son partenaire, l'offre Cachemire Patrimoine répond en tous points aux attentes de la clientèle haut de gamme de La Banque Postale. Elle est aussi parfaitement en ligne avec la priorité stratégique de la banque, ce qui a motivé les conseillers à s'en saisir. La perspective est également prometteuse du côté des réseaux du Groupe BPCE. La collecte, relancée fin



2014 avec la Banque Privée 1818, atteint 20 millions d'euros en un mois. Parallèlement, de nouveaux partenariats avec des banques privées, *family offices* et des plateformes de conseillers en gestion de patrimoine indépendants, propulsent définitivement l'offre patrimoniale de CNP Assurances avec plus de 260 millions d'euros collectés.

UNE PLATEFORME HAUT DE GAMME RÉACTIVE

La nouvelle structure CNP Patrimoine est exclusivement dédiée à l'épargne patrimoniale. Elle concentre toutes les expertises de ce métier et fonctionne avec une large autonomie au sein de la *business unit* clientèles modèle ouvert de CNP Assurances, avec son *back*

CNP ONE EST VOUÉ AU SUCCÈS

Yves Bidel, président de QIS
(Quality insurance services)

"Après les neuf mois de conception et de paramétrage que nous venons de vivre, où les équipes ont su mettre le meilleur de leur savoir-faire en commun, nous sommes convaincus que la gamme CNP One est vouée au succès sur le marché patrimonial."



16

C'est le nombre de nouveaux partenariats signés en 2014 avec des banques privées, des *family offices* et de grands acteurs de la gestion de patrimoine.

+ de **1,2 Md€**

C'est la collecte de CNP Patrimoine sur huit mois d'activité en 2014, pour un objectif de 2 Md€ de collecte annuelle à horizon de deux ans.

AU RENDEZ-VOUS DES ATTENTES

Marine de Bouchony, directrice produits de CNP Patrimoine

"La conjoncture des taux bas incite les clients à rechercher une gestion active et réactive de leur épargne. Nos nouveaux produits haut de gamme, Cachemire Patrimoine pour La Banque Postale et CNP One pour la distribution en modèle ouvert, sont au rendez-vous de ces attentes. Preuve en est, le taux d'unités de compte sur ces contrats est en très forte croissance, à la grande satisfaction de nos partenaires."



NOTRE DYNAMIQUE DE CONFIANCE

office propre. CNP Patrimoine propose une prestation complète de services à ses partenaires et à leurs clients, de la conception de produits sur mesure à la gestion dédiée des contrats.

Pour gagner en agilité, elle s'appuie sur QIS (Quality insurance services), une plateforme innovante de gestion de contrats d'assurance vie pour le compte de tiers. L'équipe de QIS, forte de 15 ans d'expérience et renommée pour sa qualité de service clients ainsi que pour sa capacité de gestion des unités de compte, contribue fortement à la stratégie d'agilité et d'innovation de l'activité patrimoniale de CNP Assurances.

CNP ONE, LA NOUVELLE OFFRE DE CNP PATRIMOINE

Si le premier axe stratégique de CNP Assurances est de renforcer l'accompagnement de ses deux grands réseaux partenaires, La Banque Postale et le réseau des Caisses d'Épargne, le deuxième est d'élargir son périmètre en développant son modèle ouvert de distribution. Pour conquérir de nouveaux partenaires sur le segment porteur de l'épargne patrimoniale, CNP Patrimoine crée une offre dédiée : CNP One. Ce contrat d'assurance vie haut de gamme multisupport intègre les meilleurs standards du marché. À partir de 250 000 €, il offre toutes les options de gestion – sous mandat, conseillée ou libre –, une large gamme de supports en unités de compte et la capacité à s'interfacer à différentes sociétés de gestion et teneurs de comptes. La gestion opérationnelle du produit est confiée à QIS. ■

innovation

CNP Assurances est là où on ne l'attendait pas

Une nouvelle organisation, une plateforme experte et réactive en appui, une nouvelle offre patrimoniale et les premiers partenariats de distribution : la conquête de la clientèle patrimoniale est lancée.

INNOVATION PARTENARIALE AVEC NORTIA

C'est le premier partenariat d'envergure signé par le groupe CNP Assurances en épargne patrimoniale. Nortia conçoit depuis plus de 20 ans des solutions financières et distribue des contrats d'assurance vie et de capitalisation haut de gamme exclusivement via un réseau de 450 conseillers en gestion de patrimoine indépendants. Reconnu pour ses placements financiers de dernière génération, Nortia l'est aus-

si pour ses innovations technologiques, comme la signature électronique qui simplifie les démarches de ses partenaires et de leurs clients fortunés. L'agilité de la plateforme Nortia associée à la solidité de la marque CNP Assurances présage un développement mutuel prometteur sur le marché très convoité de la gestion privée.



INNOVATION DIGITALE AVEC GRANIT

Les clients fortunés sont exigeants. CNP Patrimoine donne à ses partenaires le pouvoir de les satisfaire en apportant une réponse immédiate à leur demande grâce à la plateforme de services en avant-vente, Granit. La digitalisation de la politique de souscription de CNP Assurances permet de rendre aux partenaires la prérogative du « oui de principe » dans la majorité des cas. La plateforme Granit simplifie la réponse aux appels d'offres en compulsant toutes les offres disponibles pour proposer la meilleure solution. Elle donne au partenaire la réactivité qui fait la différence face à la concurrence.

Au-delà, Granit sera le levier d'innovation en continu de CNP Patrimoine pour faciliter les conseils, les services, les outils, et favoriser la relation avec nos partenaires et leurs clients. ■

Plus que jamais, c'est la qualité de service à nos partenaires et à nos clients qui fera la différence.



3 QUESTIONS À...

Laurent Jumelle,
directeur de CNP Patrimoine au sein de la *business unit* clientèles modèle ouvert

CNP Assurances n'arrive-t-elle pas trop tard sur ce segment ?

Au contraire, l'arrivée récente de CNP Assurances sur ce marché permet de capitaliser sur les expériences des différents acteurs à l'œuvre et de s'approprier les meilleures solutions du marché tant en termes d'offres de produits que de solutions de gestion.

Comment faire mieux que les sociétés bien établies ?

Il faut évidemment disposer d'une marque solide et de produits de standard élevé, mais, plus que jamais, c'est la qualité de service à nos partenaires et à nos clients qui fera la différence. À ce titre, notre partenariat avec QIS est un atout différenciant indéniable.

Quel est le plus novateur dans l'aventure de CNP Patrimoine ?

C'est notre capacité à offrir à nos partenaires le meilleur de deux mondes complémentaires : d'une part, celui de CNP Assurances, un grand institutionnel solide, expert, à la déontologie éprouvée, d'autre part, celui de QIS, une PME de 50 personnes, à taille humaine, réactive, innovante et proche de ses clients.

LA RÉACTIVITÉ EST UN FACTEUR DÉCISIF

François Guilgot, directeur du développement de CNP Patrimoine

“La réactivité est un facteur de conquête décisif pour nos partenaires, c'est pourquoi nous avons imaginé Granit. Cette application digitale interactive leur permet d'obtenir en quelques clics, et dans le respect de la politique de souscription de CNP Patrimoine, un accord de principe et une proposition commerciale pour leurs appels d'offres, mais aussi une prévalidation de leurs demandes de référencement d'unités de compte.”



cap sur la protection en Europe

Le partenariat exclusif de long terme conclu avec Banco Santander, première banque de détail européenne, marque une étape décisive de la stratégie du Groupe en Europe.

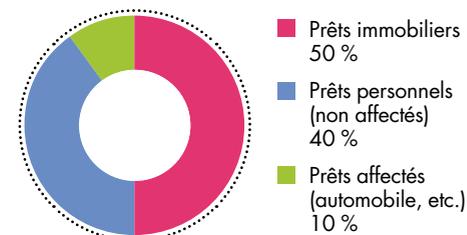
En décembre 2014, le groupe CNP Assurances a finalisé son accord avec Banco Santander pour bâtir ensemble un partenariat de long terme. Le modèle d'affaires est bien connu de CNP Assurances. Il s'agit, au sein d'une société commune dont CNP Assurances a le contrôle, d'accélérer le développement de l'activité d'assurance en s'appuyant sur un accord de distribution exclusif de long terme. Centré sur les activités de prévoyance et d'assurance emprunteur, ce nouveau partenariat concrétise l'ambition de CNP Assurances de conquérir le marché de la protection en Europe.

UNE OFFRE DE PROTECTION ENRICHIE

CNP Assurances conçoit pour chacun de ses partenaires des produits de protection adaptés à chaque réseau, qui répondent à des risques réels de la vie d'aujourd'hui et à des préoccupations clés des clients de chaque pays. Dans les pays matures, la garantie budget, par exemple, aide à maintenir le niveau de vie de l'assuré en cas de perte d'emploi, et la garantie maladie redoutée assure un soutien financier en cas de cancer, par exemple. Le Groupe explore des pistes nouvelles comme les garanties affinitaires dédiées aux utilisateurs de réseaux sociaux ou des garanties packagées couvrant une palette de risques



PORTFEUILLE ASSURANCE EMPRUNTEUR DE CNP ASSURANCES EN EUROPE





de la vie quotidienne. Une approche ouverte des besoins de protection qui fait l'attractivité des solutions de CNP Assurances.

UN ACCÈS À DE NOUVEAUX MARCHÉS

Le partenariat avec Banco Santander élargit significativement le périmètre géographique du groupe CNP Assurances. Il lui donne accès à de nouveaux marchés : l'Allemagne, la Pologne, l'Autriche et les pays nordiques – Norvège, Suède, Danemark et Finlande. Il renforce ses positions en Europe du Sud – Italie, Espagne, Portugal. Santander Consumer Finance occupe une position de premier plan dans chacun de ces pays, ce qui permet au Groupe d'atteindre immédiatement la taille critique sur plusieurs marchés européens phares, notamment l'Allemagne. Première économie de la zone euro et 3^e marché de

20 ans

C'est la durée de l'accord exclusif de distribution avec Santander Consumer Finance.

ET

100 000

C'est le nombre de points de vente dans les dix pays de l'accord.



UN MOMENT STRATÉGIQUE

Aurélien Signorini, directeur financier de CNP Santander Insurance

"C'est très motivant de rejoindre CNP Santander Insurance à un moment stratégique de son développement. Dans cette structure récente et dynamique, nous allons pouvoir nous appuyer sur la puissance du réseau de Santander Consumer Finance et lui apporter l'expertise assurantielle de CNP Assurances dans les domaines de la protection et de la prévoyance pour élargir la gamme de produits distribués."

CRÉATEUR DE VALEUR

Joaquín Capdevila, directeur
des assurances de Santander Consumer Finance

“Alliance de l’expertise technique du groupe
CNP Assurances en couverture de prêts
et de notre puissance de distribution en Europe,
notre partenariat promet de créer de la valeur
pour nos deux groupes et pour nos clients.”

l’assurance en Europe, l’Allemagne est très comparable à la France en matière d’assurance de crédit à la consommation et de produits de prévoyance.

UN RÉSEAU DE DISTRIBUTION MULTICANAL

En prenant le contrôle des filiales d’assurance vie et non-vie de Santander Consumer Finance, CNP Assurances accède à un réseau de distribution multicanal exceptionnel. En dix ans, Santander Consumer Finance s’est imposé sur le marché européen du crédit à la consommation face à ses grands concurrents, qui sont pour la plupart des filiales de groupes bancaires français. Spécialiste de la distribution de crédit automobile, qui représente 50 % de son chiffre d’affaires, Santander Consumer Finance est implanté chez plus de 70 000 concessionnaires à travers l’Europe, représentant les marques Mazda, Volvo, Kia et Hyundai Motor, notamment. Les magasins de produits high-tech ou d’électroménager et les enseignes de la grande distribution portent le réseau à plus de 100 000 points de vente sur le continent.

À ces réseaux de distribution partenaires, Santander ajoute des capacités de vente directe de ses financements via son réseau physique de 600 agences spécialisées en crédit à la consommation, qui lui permet de tisser une relation de proximité avec ses clients. ■

nouveau partenariat

un fort potentiel de croissance

En 2015, CNP Assurances inaugure le partenariat avec Banco Santander avec une ambition de croissance et d’innovation partagée.

L’opération conclue avec Banco Santander illustre deux orientations stratégiques de CNP Assurances. La première est la dimension multipartenariale du modèle, qui accélère le déploiement des solutions d’assurance du Groupe et son développement en Europe. La seconde est l’orientation générale vers les métiers de risque et de prévoyance pour rééquilibrer le modèle entre épargne et protection. Au-delà de ces deux évolutions volontaristes, la vitesse de la négociation, pourtant complexe, témoigne de l’agilité d’un groupe riche de 160 ans d’expérience et profondément tourné vers l’avenir.

12 MILLIONS DE CLIENTS ACTIFS

Le partenariat offre un très beau potentiel de croissance avec plus de 12 millions de clients actifs et 30 millions de prospects. En 2014, les filiales d’assurance de Santander Consumer Finance ont généré 650 millions d’euros de chiffre d’affaires. Dès 2015, le Groupe estime à plus de 500 millions d’euros le chiffre d’affaires rien qu’en Allemagne. À l’horizon 2019, le partenariat pourrait générer 900 millions d’euros de chiffre d’affaires et 80 millions d’euros de résultat brut d’exploitation. ■





3 QUESTIONS À...

Pierre-Nicolas Carissan, directeur du département développement emprunteurs/prévoyance au sein de la *business unit* clientèles modèle ouvert

Dans des compétitions de cette ampleur qu'est-ce qui compte ?

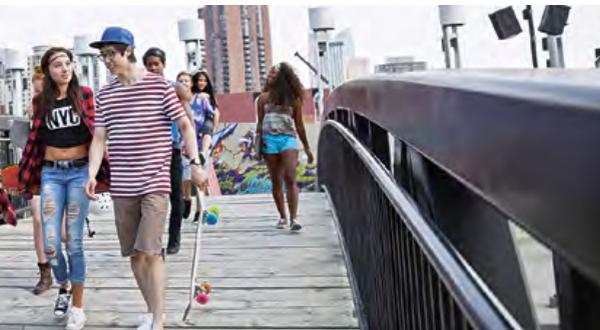
Dans ce parcours complexe, il s'agissait bien sûr de réaliser un excellent travail technique – qualité des évaluations financières, négociation des contrats –, mais également de donner l'envie aux équipes de Santander de travailler avec CNP Assurances.

Qu'est-ce qui vous a le plus marqué chez Banco Santander ?

Nous avons été impressionnés par le dynamisme et le professionnalisme des équipes de Santander Consumer Finance que nous avons rencontrées. Ce partenariat est une formidable opportunité pour CNP Assurances de s'allier à un leader du crédit à la consommation !

Quelle est la recette de CNP Assurances ?

Une société commune, un accord de distribution exclusif de long terme : c'est le modèle partenarial que nous avons mis en œuvre avec succès tant en Europe qu'en Amérique du Sud, et qui se confirme être un modèle d'avenir. Notre histoire, notre ADN, nos savoir-faire permettent de créer de la valeur avec un partenaire dans la durée. C'est la marque de fabrique de notre Groupe.



RETOUR SUR UNE NÉGOCIATION CHRONO

DÉBUT 2013

Plan stratégique

Le développement en Europe devient un axe stratégique, avec accélération au sud du continent et exploration de nouveaux pays, en priorité l'Allemagne.

AUTOMNE 2013

Prospection en Allemagne

Une mission d'étude est lancée. CNP Assurances est approchée pour étudier un partenariat avec une banque européenne très investie dans le crédit à la consommation, qui représente 50 % de son activité en Allemagne. Le Groupe dit oui. Santander consulte plusieurs grands assureurs internationaux. Le processus compétitif s'engage.

FÉVRIER 2014

Premières discussions

et début du process.

9 JUILLET

Signature de

l'accord portant sur le partenariat et l'acquisition des filiales.

16 DÉCEMBRE

Signature définitive

des contrats après approbation de la Banque d'Irlande, pays où sont domiciliées les filiales dont CNP Assurances prend le contrôle, et autorisation de la Commission européenne.

17 DÉCEMBRE

Premier conseil d'administration

de la *joint-venture* à Dublin, qui approuve le *business plan* 2015-2019 travaillé en commun depuis juillet.

2015

Dublin

CNP Assurances prendra progressivement le contrôle des sociétés irlandaises de CNP Santander Insurance. L'équipe, d'une quarantaine de personnes en 2014, sera renforcée notamment par des collaborateurs de CNP Assurances pour faciliter l'intégration au sein du Groupe et accélérer le développement.

le bien-vivre est notre expertise

En 2014, CNP Assurances amorce le rééquilibrage stratégique de son modèle vers les métiers de la protection sociale en s'appuyant sur sa culture partenariale et ses services ajoutés pour mieux assurer tous les avenir.

La généralisation de la complémentaire santé d'entreprise, portée par l'ANI (Accord national interprofessionnel) promet une reconfiguration importante sur le marché de la santé et de la prévoyance.

Le 1^{er} janvier 2016, 5 millions de salariés de TPE-PME et de travailleurs non salariés (TNS) basculeront d'une couverture santé individuelle à un contrat collectif. CNP Assurances est à l'œuvre.

UNE CONQUÊTE EN PARTENARIAT

CNP Assurances déploie depuis toujours ses offres de prévoyance et de protection à travers de multiples partenariats. Avec des réseaux bancaires, La Banque

Postale et les Caisses d'Épargne en tête, avec les grandes institutions de prévoyance françaises, avec une centaine de mutuelles et avec des courtiers. Le Groupe est le premier assureur prévoyance-santé des collectivités locales, et 4 600 entreprises lui confient la protection sociale de leurs salariés.

La protection est au cœur du nouvel accord de partenariat négocié avec BPCE. Il confie à CNP Assurances, notamment, la couverture des besoins des entreprises de plus de 20 salariés, en santé et en prévoyance collective, du réseau des Caisses d'Épargne et du réseau des Banques Populaires, soit un portefeuille de plus de 600 000 entreprises et 2 millions de salariés.





UN SERVICE NOUVELLE GÉNÉRATION

Wilfried Briand, président de Capvita, filiale de CNP Assurances

“Avec Capvita, nous avons tous les atouts pour convaincre les patrons de TPE-PME et pour apporter des innovations à nos partenaires potentiels, banques, courtiers, mutuelles, institutions de prévoyance. Partant de notre maîtrise de la relation clients multicanale, nous souhaitons inventer avec eux un service nouvelle génération.”

UNE PLATEFORME EXPERTE À PARTAGER

Le marché de la complémentaire santé est une belle opportunité, mais son cadre très réglementé et la concurrence acharnée qui s’annonce imposent la plus grande efficacité. Pour relever ce défi, CNP Assurances se dote d’une plateforme spécialisée de pointe en s’alliant avec Alptis Assurances, courtier grossiste expert en protection sociale et en digital. Leur filiale commune, Capvita, conjugue les solutions sur mesure de CNP Assurances avec l’expertise de la vente à distance et de la gestion d’Alptis Assurances. La plateforme Capvita sera

UN INTERLOCUTEUR UNIQUE

Raphaël Monsonnec, responsable du développement commercial de la région Ouest, réseau Amétis, au sein de la *business unit* protection sociale et services

“Dirigeants de TPE-PME, artisans, commerçants ou professionnels exerçant en libéral, tous ont en commun d’être isolés et vulnérables. Tous ont besoin d’un accompagnement personnalisé et sont sensibles à la protection de leurs salariés, au cœur de la pérennité de leur entreprise. Avec le réseau Amétis, chaque dirigeant bénéficie d’un interlocuteur unique, capable de le conseiller sur un spectre large : couvrir l’ensemble de ses besoins en matière patrimoniale et de protection de la personne, pour lui-même et pour ses salariés. La présence physique du conseiller, grâce à l’implantation nationale du réseau, conforte définitivement la relation de confiance.”

4 600

C’est le nombre d’entreprises qui confient la protection sociale de leurs salariés à CNP Assurances.

250

C’est le nombre de conseillers nomades du réseau Amétis, rompus au conseil personnalisé et formés à la technicité de la complémentaire santé.

NOTRE DYNAMIQUE DE CONFIANCE

le support multicanal – Web, téléphone, SMS – de la conquête du Groupe et de ses partenaires.

LE RÉSEAU AMÉTIS EN RENFORT

Pour un dirigeant de TPE/PME, la proximité et la relation personnalisée sont essentielles. Forte de cette conviction, CNP Assurances choisit de s'appuyer sur son réseau salarié, d'étendre son expertise au domaine de la santé, de recruter de nouveaux profils et de mettre cette force commerciale à la disposition de ses partenaires. Pour se développer sur ce nouveau marché, le réseau CNP Trésor est rebaptisé Amétis. Il réunit près de 250 conseillers nomades, répartis dans toute la France et dotés d'outils performants.

LE NOUVEAU MODÈLE À L'ESSAI

L'offre complémentaire santé de CNP Assurances sera prête à l'été 2015. Sans attendre, le Groupe rode sa plateforme Capvita et son modèle de distribution multicanale auprès de partenaires mutualistes et paritaires. Le réseau Amétis expérimente sa clé d'entrée : le diagnostic patrimonial pour le dirigeant, social pour l'entreprise. Les pilotes ont donné de très bons retours sur la prise de rendez-vous et sur les ventes. ■

.....

Pour un dirigeant de TPE/PME, la proximité et la relation personnalisée sont essentielles.

.....

service

accompagner au quotidien, le renouveau de l'assurance

La complémentaire santé de CNP Assurances consistera en des produits simples incluant une gamme complète de garanties et de services qui revisitent l'assurance.

Le service est l'avenir de l'assurance. C'est une conviction de CNP Assurances, qui revisite totalement son offre de services, pionnière en son temps. Le Groupe se dote d'un département de la stratégie des services et de l'innovation au sein de la *business unit* protection sociale et services, chargé d'élaborer une dizaine de nouveaux services par an, ce qui suppose de monter autant de partenariats avec des experts du

domaine, de les expérimenter, puis de les généraliser en grande nature. Avant de se lancer, CNP Assurances définit les règles d'or de l'innovation. L'enjeu est de compléter la logique d'assistance, qui intervient au moment des aléas, par une logique de services à tout moment de la vie quotidienne. La plus-value du service sera évidente : obtenir un rendez-vous pour un scanner à Paris en trois jours en secteur 1 au lieu de quinze, par



exemple, ou un deuxième avis médical en ligne par des experts reconnus. Le parcours client sera d'une fluidité totale. Les patients sont des consommateurs pressés, ils veulent accéder aux différents services de manière intuitive, instantanée et interactive. C'est l'enjeu de la plateforme de services 100 % digitale « lyfe.fr ».

SMARTPHONES, TABLETTES, APPLIS

En 2015, la plateforme de CNP Assurances lyfe.fr est testée en grandeur nature par des salariés d'entreprises clientes d'Ile-de-France. Ils sont appelés à évaluer la qualité et l'utilité de trois services conçus pour faciliter leur quotidien : le rendez-vous médical express, le bilan de santé personnalisé et la prévention perte d'autonomie. Une conciergerie propose une assistance par téléphone 5 jours/7 et, via le Web, 24 heures/24. Un espace d'expression recueille les avis des utilisateurs, et le portail invite à partager ses idées sur les services de demain. Le digital est aussi le mode choisi par CNP Assurances pour mieux connaître les attentes des chefs d'entreprise et mieux les accompagner. Le Groupe est partenaire de WikiPME, plateforme collaborative d'entrepreneurs. Dans le même esprit, CNP Assurances va lancer un baromètre pour mesurer la sensibilité des chefs d'entreprise sur de nombreux sujets. ■



3 QUESTIONS À...

Peggy Séjourné,

directrice de la stratégie des services et de l'innovation, au sein de la *business unit* protection sociale et services

Vous êtes chargée de conjuguer services et innovation ?

Enrichir nos services est un enjeu fort pour faire la différence auprès de nos partenaires et de nos clients dans le champ de la protection de la personne en apportant une plus-value immédiate et tangible aux assurés.

Le service va-t-il primer sur l'assurance ?

Encore aujourd'hui, l'assureur arrive après, en cas de sinistre, et juste pour indemniser. Les clients veulent plus que cela : des solutions à leurs problèmes plutôt que des produits standards, un accompagnement à toutes les étapes de la vie avec des garanties évolutives et une relation en temps réel avec leur assureur.

CNP Assurances prend le virage digital ?

Les assurés sont des consommateurs et des citoyens avant tout... Ils veulent de la rapidité ! La plateforme digitale lyfe.fr répond à ce besoin d'immédiateté. Elle va aussi nous permettre de mieux connaître les attentes des assurés et d'affiner nos solutions.



SUR TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA SANTÉ

Magaly Siméon, directrice de la *business unit* protection sociale et services

“Concevoir, distribuer, gérer, accompagner : CNP Assurances se positionne sur toute la chaîne de valeur de la santé pour apporter des solutions qualitatives à ses partenaires distributeurs et des prestations attractives à ses clients.”

au Brésil l'assurance pour tous

Depuis quatorze ans, CNP Assurances est présent au Brésil à travers Caixa Seguradora et étend le bénéfice de ses couvertures au plus grand nombre.

Septième économie mondiale avec 204 millions d'habitants et moins de 5 % de chômage, une croissance moins forte mais une dynamique intacte, le Brésil est une terre de perspectives.

110 MILLIONS DE CANDIDATS À L'ASSURANCE

Année après année, le modèle économique permet de nombreux Brésiliens d'accéder à la classe moyenne, à la consommation en général et à l'assurance en

particulier. Ils sont 110 millions à fin 2014, soit 54 % de la population. Ce sont autant de candidats à l'assurance populaire ou, pour les plus modestes, à la micro-assurance. Cette dernière consiste à protéger les personnes à faibles revenus de risques spécifiques contre le paiement régulier de primes extrêmement réduites, moins de 1 euro par mois, par exemple.

En donnant accès à la protection, la micro-assurance atténue les chocs de la vie quotidienne, qui font parfois retomber dans la pauvreté : le décès du chef de famille, les frais funéraires, la maladie ou le vol. Ce faisant, elle consolide l'ascension sociale et participe au développement économique durable du pays.

UN PARTENAIRE AU CŒUR DES POLITIQUES SOCIALES

Dès 2001, CNP Assurances a pris position sur le marché des classes moyennes avec sa filiale Caixa Seguros, désormais nommée Caixa Seguradora, codétenue avec Caixa Econômica Federal. Deuxième banque publique du Brésil et institution financière clé du pays, « la Caixa » bénéficie de la confiance des nouveaux accédants à l'épargne. Elle distribue la *bolsa familia* (la bourse famille), gère l'assurance chômage et finance les trois quarts des projets d'accession à





5 millions

C'est le nombre de contrats de micro-épargne vendus depuis leur lancement en 2000.

30 000

C'est le nombre de contrats de micro-assurance vendus en moyenne chaque mois par Caixa Seguradora.

la propriété. Ses 4 000 agences bancaires et ses 20 000 correspondants « *Caixa aqui* (ici) » la placent sur le chemin quotidien de tous les Brésiliens. La Caixa gère également plus de 12 000 agences de loterie nationale qui fleurissent jusqu'au cœur des communautés (ex-favelas). Une notoriété et une popularité qui précèdent et boostent les offres de Caixa Seguradora.

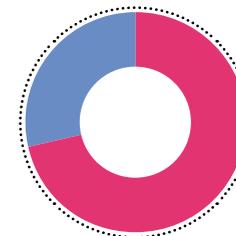
DES OFFRES À LA PORTÉE DE TOUS

Avec Caixa Seguradora, on peut accéder à la protection et à l'épargne sans jamais avoir eu de compte bancaire. Caixa Seguradora a été la première compagnie brésilienne à commercialiser des produits simples et accessibles couvrant les risques liés à la personne et aux biens, et à proposer une épargne qui conjugue capitalisation et tirage au sort.

Depuis leur lancement en 2000, 5 millions de contrats de micro-épargne ont été vendus. Sur ce segment, pas question de céder à la logique de volume. L'inclusion de garanties de prévoyance dans les produits d'épargne améliore leur utilité et leur attractivité pour les assurés tout en préservant leur niveau de rentabilité pour Caixa Seguradora.

Au Brésil comme en Europe, CNP Assurances mise sur la prévoyance. Ses produits ont déjà séduit plusieurs millions de Brésiliens et redoublent d'atouts. *Conjugado*, par exemple, associe une couverture prévoyance à un microplan de retraite et à un tirage au sort pour bénéficier d'un petit pécule. L'assurance obsèques *Amparo* se souscrit en quelques secondes pour quelques réaux par mois et permet à chacun d'honorer un devoir culturel fort, celui d'enterrer ses morts.

CAIXA SEGURADORA : + DE 10 MILLIONS DE CLIENTS



- 7,3 millions d'assurés en prévoyance et protection*
- 2,9 millions d'assurés en épargne et retraite

* Prévoyance, santé, assurance emprunteur et IARD

Le fabuleux destin du *Bilhete*

Le cap des 20 millions de *Bilhetes* vendus a créé l'événement au Brésil, il y a deux ans. Ce produit d'assurance a tout pour plaire : une prime mini (2,50 réaux* par mois en moyenne, soit moins de 1 euro) pour une couverture large qui commence à 2000 réaux (environ 800 euros). Le *Bilhete* a propulsé Caixa Seguradora au premier plan de l'assurance populaire dans les communautés, où il se vend le plus.

* Au 31/12/2014 : 1 € = 3,12 BRL

AUX CÔTÉS DES BRÉSILIENS ET DE LEURS ASPIRATIONS : UN TOIT ET LA SANTÉ

Devenir propriétaires de leur logement est le premier rêve des Brésiliens. Caixa Seguradora accompagne 4,7 millions d'entre eux dans l'acquisition de leur résidence principale. Disposer d'un plan de santé est également une aspiration des Brésiliens, avant celui de posséder une voiture. En 2014, Caixa Seguradora a finalisé l'acquisition de Tempo Dental. Cette entreprise est à la tête d'un vaste réseau de professionnels

de soins dentaires et d'un portefeuille de près de 600 000 clients. Le marché potentiel est considérable, plus de 20 millions de Brésiliens n'ont jamais consulté un dentiste. Caixa Seguradora se donne les moyens de répondre à leurs besoins en proposant un service de qualité à petit prix à travers tout le pays. L'intégration de Tempo Dental a permis au Groupe d'atteindre le Top 5 des acteurs de l'assurance de frais de soins dentaires au Brésil, en renforçant sa plateforme dédiée à la santé, Caixa Seguros Saúde.

LA DISTRIBUTION, NERF DE LA GUERRE

Au-delà des 60 000 points de vente de la Caixa (agences bancaires, correspondants « *Caixa aqui* », terminaux bancaires et agences de loterie), Caixa Seguradora s'appuie sur près de 3 000 courtiers partenaires pour distribuer ses produits d'assurance. Les produits les plus populaires, l'assurance obsèques et les frais de soins dentaires notamment, sont commercialisés via Internet et par télémarketing, des canaux de distribution de masse qui démultiplient la présence de Caixa Seguradora et son efficacité. Sa plateforme affiche 17,5 millions de visiteurs en 2014 et 6,7 millions de clients abonnés aux services en ligne, en croissance de 38,5 % par rapport à l'année 2013. ■

Caixa Seguradora plébiscitée par les consommateurs

Sur la plateforme ReclameAQUI, les consommateurs sont seuls juges ! C'est tout l'intérêt de son palmarès des marques et le secret de sa fréquentation, qui atteint 10 millions de visiteurs par mois. Chaque année, 2 millions d'internautes sont invités à décerner le Prix de la relation clients dans différentes catégories, dont plus de 20 000 pour le secteur de l'assurance. Pour la deuxième année consécutive, Caixa Seguradora a été désignée meilleur assureur avec près de la moitié des suffrages exprimés. Un plébiscite pour la filiale brésilienne qui a traité 3 millions de demandes en un an par téléphone, e-mail et chat.



expansion

une nouvelle étape de l'histoire

Les indicateurs de Caixa Seguradora continuent d'afficher des croissances à deux chiffres, mais le Brésil change, les aspirations de la classe moyenne évoluent. Caixa Seguradora se projette.

Le siège de Caixa Seguradora à Brasília était vieillissant et devenait trop petit pour contenir la société en expansion. CNP Assurances a fait le choix de construire un immeuble neuf, juste en face de l'immeuble d'origine.

UN NOUVEAU SIÈGE, UN NOUVEAU NOM

Fin 2014, toutes les équipes de Caixa Seguradora ont pris leurs quartiers dans le nouveau siège, emblématique de la nouvelle ambition de Caixa Seguradora et de sa confiance dans l'avenir. La filiale brésilienne inaugure une nouvelle étape de son histoire. Elle saisit l'occasion pour redéfinir sa mission, sa vision, ses valeurs, revisiter ses codes et changer de nom. Caixa Seguros signifie

« les assurances de la Caixa », au sens d'une gamme de produits. Elle se rebaptise Caixa Seguradora, qui signifie « l'assureur de la Caixa », c'est-à-dire une personne, un expert à part entière. Alors que la Caixa permet aux Brésiliens de réaliser le rêve de leur première maison, la Caixa Seguradora permet de protéger ce bien, en se positionnant comme la compagnie d'assurances de tous les Brésiliens, celle qui protège les biens acquis et permet de profiter de la vie de façon sereine. Ce changement capitalise sur la marque Caixa, l'une des plus fortes du pays, et affirme la place unique de CNP Assurances au sein de l'alliance et la dimension humaine qu'elle partage avec la Caixa. ■



3 QUESTIONS À

Gabriela Ortiz de Rozas
directrice du marketing, de la stratégie
et de la communication de Caixa Seguradora

L'assurance est-elle un produit de consommation comme un autre pour les Brésiliens ?

La culture de l'assurance se développe au Brésil. Les classes moyennes et les classes à revenu plus modeste montrent de plus en plus d'intérêt pour les produits d'assurance populaires. Caixa Seguradora parie sur la vente en masse pour répondre aux besoins du plus grand nombre de Brésiliens.

Vous sondez le marché en permanence, en quoi change-t-il ?

Ce pays change sous nos yeux. La preuve : les mouvements sociaux de 2014 ne réclamaient plus des aides, mais des transports en commun et, surtout, un meilleur accès à l'éducation et à l'information. L'industrie de l'assurance reste néanmoins distante des besoins de son public, l'un de ses principaux défis étant la simplification des processus, des produits et du mode de communication. Caixa Seguradora s'est clairement engagée dans cette voie.

Quel rôle peut jouer Caixa Seguradora dans ce contexte ?

La Caixa joue un rôle socio-économique croissant au Brésil. Accompagner ses ambitions et soutenir sa réussite est notre premier engagement, et notre fierté.



CROISER NOS ENJEUX RESPECTIFS

Thierry Claudon,

directeur de la *business unit* Amérique latine

“Nous travaillons ensemble avec la Caixa depuis quatorze ans et nous venons de définir notre plan stratégique 2015-2019. Il est plus ambitieux, plus riche et plus diversifié que jamais. Ses objectifs nouveaux sont en cohérence avec la stratégie de CNP Assurances et de la Caixa Econômica Federal. Ils doivent contribuer au renforcement de la présence de notre Groupe au Brésil et de la valeur de notre entreprise. Par ailleurs, ils doivent donner tout son sens à la collaboration entre deux grandes institutions française et brésilienne. Et naturellement, ils doivent être utiles au pays, ce qu’ils sont.”



perspective

une ambition sud-américaine

En vingt ans, les économies ont profondément évolué sur le continent latino-américain, les marchés ont mûri, et le Groupe connaît désormais bien leurs enjeux et leurs acteurs.

VERS UNE E-COMPAGNIE AU BRÉSIL

C’est stratégique. Le groupe CNP Assurances a concrétisé son ambition digitale en 2015. Le Brésil est le terrain idéal : la cible des candidats à la micro-assurance est immense et la digitalisation des mœurs y est beaucoup plus rapide que dans les pays européens. Tous les grands acteurs de l’assurance au Brésil parient sur la distribution de masse et créent des boutiques virtuelles sur leur site Internet. CNP Assurances va plus loin et imagine une compagnie purement digitale, née dans le monde de l’e-commerce, en ligne avec les codes, les usages et les exigences des e-acheteurs, un *pure player*. Le Groupe construit le *business model* et projette un lancement dès 2016 avec des investissements importants

et de grandes ambitions à la clé. Une innovation qui accélère le passage à une distribution multicanale et illustre la vitalité du groupe CNP Assurances.

LA CONQUÊTE DE L’AMÉRIQUE LATINE

Le Groupe est présent en Amérique latine depuis 1995, année de l’ouverture de sa première filiale argentine à Buenos Aires : CNP Assurances Compañía de Seguros. En vingt ans, les marchés ont mûri, l’amélioration du niveau de vie favorise l’accès à la prévoyance et aux assurances automobile et multirisque habitation. Aujourd’hui, la filiale argentine est en forte croissance* et s’affirme comme l’un des principaux assureurs du pays en matière de prévoyance. Caixa Seguradora conforte elle aussi sa dynamique en prévoyance et se positionne au 5^e rang des assureurs sur ce segment au Brésil.

Le Groupe recherche des opportunités de croissance en Amérique latine, en priorité en Colombie, au Chili et au Pérou. La Colombie est un marché ouvert, avec des expériences réussies de développement en bancassurance notamment. L’exploration de CNP Assurances commence par l’ouverture d’une structure légère, qui a pour première mission, en 2015, de définir un plan de développement via des accords de distribution, voire de nouveaux partenariats. ■

* Son chiffre d’affaires augmente de 20 % à périmètre et change constants, cf. résultats annuels 2014 du groupe CNP Assurances.



Créer de la valeur pour tous et pour longtemps

LES CLÉS DE NOTRE PERFORMANCE

une gouvernance engagée

En 2014, CNP Assurances accélère sa transformation et initie des projets stratégiques pour le Groupe avec l'appui sans faille de son conseil d'administration.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de la société CNP Assurances est composé de dix-huit membres, dont six administratrices, trois censeurs et quatre représentants du comité d'entreprise. L'implication, au sein de ce conseil, des représentants des actionnaires de référence se conjugue à la vision portée par les personnalités qualifiées indépendantes. Le président dirige les travaux du conseil et du comité stratégique. Les comités spécialisés sont présidés par des administrateurs indépendants.

Les membres du conseil d'administration disposent collectivement de la compétence et de l'expérience nécessaires dans le domaine des marchés de l'assurance et des marchés financiers, de la stratégie de l'entreprise et de son modèle économique, de son système de gouvernance, de l'analyse financière et

actuarielle et des exigences réglementaires applicables à CNP Assurances.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le directeur général met en œuvre la stratégie adoptée par le conseil d'administration et dispose des pouvoirs les plus étendus pour agir au nom du Groupe. Il est assisté par le comité exécutif, qui associe douze directeurs représentant les enjeux clés de l'entreprise : partenariats, finance, risques, systèmes d'information, secrétariat général, ressources humaines. Cette instance de coordination traite tous les sujets d'intérêt transversal.

La présence d'au moins un membre du comité exécutif au conseil d'administration des principales filiales en France et la nomination par CNP Assurances d'au moins la moitié des administrateurs des filiales à l'étranger garantissent la cohérence du pilotage stratégique du Groupe.



FRÉDÉRIC LAVENIR
directeur général



ANTOINE LISSOWSKI
directeur général adjoint,
directeur financier



THOMAS BÉHAR
directeur technique Groupe



THIERRY CLAUDON
directeur de la *business unit*
Amérique latine



MICHEL BOIS
directeur des programmes
et des systèmes d'information



YVES COUTURIER
directeur de la *business unit*
clientèle modèle ouvert



THOMAS CHARDONNEL
directeur de la *business unit*
partenariat BPCE



CORINNE GOUTHIÈRE
secrétaire générale



XAVIER LARNAUDIE-EIFFEL
directeur général adjoint



BÉRENGÈRE GRANDJEAN
directrice des ressources humaines
Groupe



MAGALY SIMÉON
directrice de la *business unit*
protection sociale et services



MARIE GRISON
directrice des risques Groupe



MARTINE VAREILLES
directrice de la *business unit*
partenariat La Banque Postale

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS SPÉCIALISÉS

au 31 décembre 2014

ADMINISTRATEURS

- Jean-Paul Faugère *, président
- Frédéric Lavenir, directeur général
- Caisse des dépôts et consignations, représentée par Pierre-René Lemas
- Virginie Chapron du Jeu
- Anne-Sophie Grave
- Olivier Mareuse
- Odile Renaud-Basso
- Franck Silvent
- Sopassure, représentée par Marc-André Feffer
- Jean-Yves Forel
- François Pérol
- Philippe Wahl
- Rémy Weber
- L'État, représenté par Antoine Saintoyant
- Philippe Baumlín
- Marcia Campbell *
- Stéphane Pallez *
- Rose-Marie Van Lerberghe *

CENSEURS

- Pierre Garcin
- Jean-Louis Davet

REPRÉSENTANTS DU COMITÉ D'ENTREPRISE

- Valérie Baron-Loison
- Patrick Berthelot
- Pascal Oliveau
- Nadia Remadna

SECÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Hugues de Vauplane

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES

- Stéphane Pallez *, présidente
- Philippe Baumlín
- Marcia Campbell *
- Jean-Yves Forel
- Olivier Mareuse
- Rémy Weber

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

- Rose-Marie Van Lerberghe *, présidente
- Jean-Paul Faugère *
- François Pérol
- Odile Renaud-Basso
- Philippe Wahl

COMITÉ STRATÉGIQUE

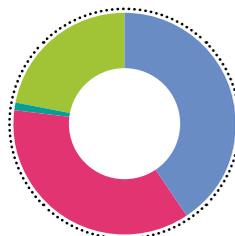
- Jean-Paul Faugère *, président
- Marc-André Feffer
- Jean-Yves Forel
- Olivier Mareuse
- Stéphane Pallez *
- Franck Silvent

DIRECTION GÉNÉRALE

- Frédéric Lavenir, directeur général
- Antoine Lissowski, directeur général adjoint, directeur financier
- Xavier Larnaudie-Eiffel, directeur général adjoint

* Administrateur indépendant au sens du code de référence AFEP-MEDEF

ACTIONNARIAT DE CNP ASSURANCES AU 31 DÉCEMBRE 2014



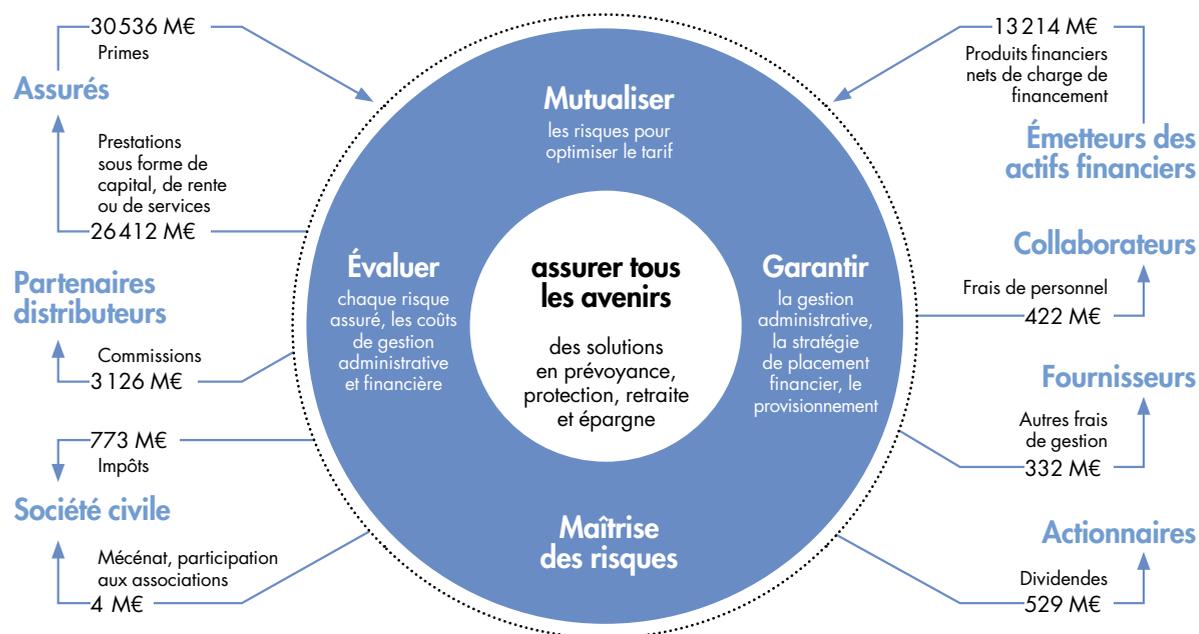
- 40,8 % Caisse des Dépôts
- 36,3 % Sopassure, holding détenue par La Banque Postale et le Groupe BPCE
- 1,1 % État
- 21,8 % Investisseurs institutionnels et individuels

.....
comité exécutif au 1^{er} janvier 2015
.....

une réussite partagée avec nos parties prenantes

Assureur, investisseur et employeur responsable,
CNP Assurances crée de la valeur au profit de ses clients,
ses collaborateurs, ses actionnaires et son environnement.

La RSE, responsabilité sociétale des entreprises, est un levier de transformation et de performance globale pour CNP Assurances. Le Groupe s'est fixé des engagements qui guident ses choix et inspirent ses actions au quotidien, de l'accessibilité de ses offres pour les assurés à la formation de ses collaborateurs en passant par la réduction de son empreinte carbone et sa contribution à l'économie. Le chemin parcouru est significatif depuis son adhésion au Pacte mondial de l'ONU en 2003. Les indicateurs de développement durable, mis en place en 2006, mesurent concrètement les avancées et nourrissent le bilan RSE, publié depuis 2011. Il permet de suivre les progrès de CNP Assurances et la création de valeur au profit de toutes ses parties prenantes, ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et son environnement.



PARTAGE DE LA VALEUR EN 2014 AVEC NOS PARTIES PRENANTES

UN ENGAGEMENT RECONNU PAR LES EXPERTS

LA NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE 2014 DU TITRE CNP ASSURANCES

SUSTAINALYTICS 83/100 (août 2014)

5^e/94 pour le secteur assurance monde
www.sustainalytics.com

OEKOM PRIME C+ (mars 2013)
www.oekom-research.com

VIGEO 54/100 (2014)

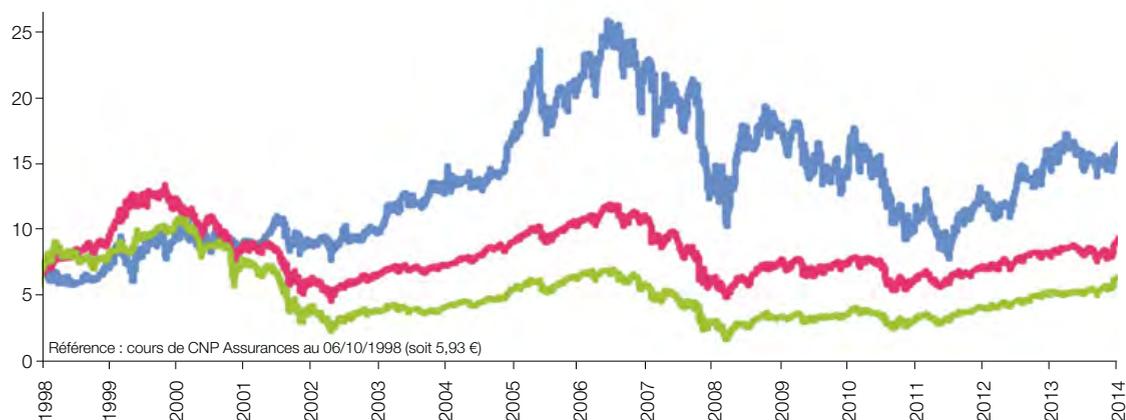
7^e/37 pour le secteur assurance Europe
www.vigeo.com

UN ACTIONNARIAT FIDÈLE

La Caisse des Dépôts, l'État et Sopassure, regroupant La Banque Postale et le Groupe BPCE, totalisent plus de 78 % du capital. Des investisseurs institutionnels, environ 140 000 actionnaires individuels et les salariés se partagent près de 22 % du capital.

UNE PERFORMANCE DURABLE

Performances boursières de CNP Assurances, du CAC 40 et du secteur de l'assurance, de l'introduction en Bourse, le 6/10/1998, au 20/02/2015*



CNP ASSURANCES
+154,8%

CAC 40
+54%

DJ EURO STOXX INSURANCE
+5,7%

CNP ASSURANCES EN BOURSE

- Cotation : **Euronext Paris** depuis le 6 octobre 1998
- Cours au 31 décembre 2014 : **14,70 €**
- Capitalisation boursière au 31 décembre 2014 : **10,1 Md€***
- Nombre total d'actions au 31 décembre 2014 : **686 618 477**
- Volume quotidien moyen échangé sur le titre en 2014 : **288 199 titres par jour***

* Source Bloomberg

LES INDICES DE RÉFÉRENCE

SBF 120, Euronext 100, DJ Euro Stoxx Insurance, Ethibel Excellence Index Europe, NYSE Euronext Vigeo Eurozone 120.

POUR UNE INFORMATION COMPLÈTE

Consultez les éditions financières et le bilan RSE 2014 téléchargeables et accessibles sur www.cnp.fr

126 milliards d'euros investis dans l'économie

L'environnement de taux bas conforte et accélère la diversification des investissements de CNP Assurances vers le financement de l'économie française.

Chaque année, CNP Assurances place sur les marchés financiers l'équivalent de sa collecte nouvelle, de l'ordre de 20 milliards d'euros. Tout l'enjeu consiste à optimiser le rendement des investissements tout en maîtrisant le risque. Pour CNP Assurances, comme pour toute compagnie d'assurances, les obligations d'État

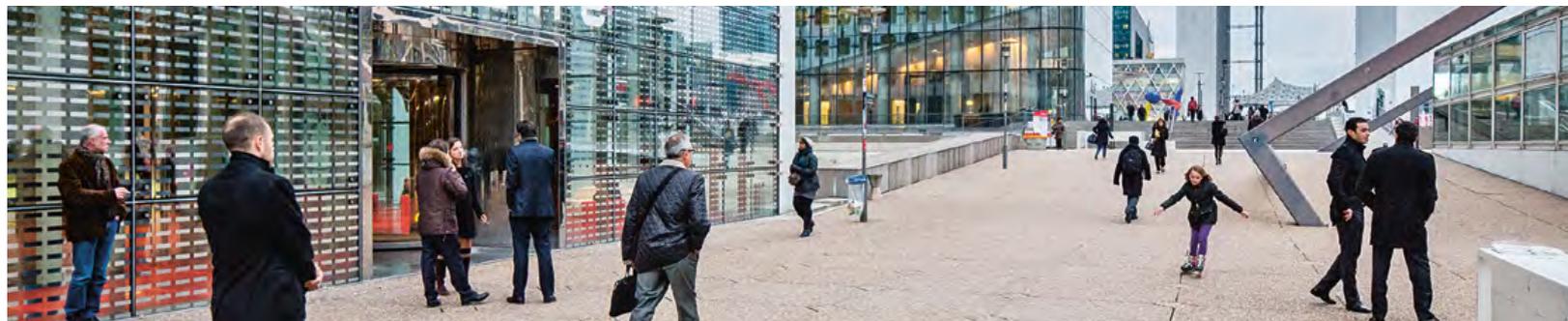
représentaient jusqu'à présent 50 % des investissements. En 2014, la chute de leur rémunération sous la barre de 1 % remet cette option en question. Le Groupe réduit ses investissements sur les titres d'État à une part minimale d'environ 2 milliards d'euros sur l'année, et se tourne vers des obligations du secteur privé.

PARTENAIRE CLÉ DES GRANDES ENTREPRISES

Les investissements de taux, obligations et prêts, restent le placement n° 1 de CNP Assurances, mais sont désormais orientés vers les obligations émises par les entreprises. En tête, les entreprises non financières, dites *corporate*, absorbent en 2014 près de 7,5 milliards d'euros, tandis que les entreprises financières en recueillent 5 milliards. Parallèlement, profitant de l'envolée des cours boursiers, CNP Assurances achète des actions tout au long de l'année 2014, soit 2 milliards d'euros.

CAP SUR LES PME ET LES ETI

La démarche de diversification rapproche toujours davantage CNP Assurances des PME et des ETI. Le Groupe souscrit aux émissions privées d'entreprises de moyenne capitalisation comme Seb, Vilmorin, Lactalis, Zodiac, Sonepar ou encore Adeo. CNP Assurances accompagne aussi les entreprises non cotées, elle est l'un des principaux acteurs du *private equity* (capital-investissement) en France avec 3,5 milliards d'euros d'exposition nette, dont 1,6 milliard effectivement investis. En 2014, le Groupe a ainsi engagé 740 millions d'euros dans de nouveaux projets.





En 2013, 24 investisseurs institutionnels se sont engagés à injecter un milliard d'euros dans les fonds de dettes *corporate* Novo, lancés par la Caisse des Dépôts pour financer les ETI. Un premier volant de 461 millions d'euros de prêts a été accordé à 16 entreprises des secteurs de l'industrie et des services. La part de CNP Assurances s'élève à 57 millions d'euros d'investissements réalisés sur un engagement total de 100 millions d'euros.

LES GRANDS PROJETS IMMOBILIERS ET D'INFRASTRUCTURES

En 2014, le groupe CNP Assurances a investi près de 1,4 milliard d'euros dans cette classe d'actifs qui lui permet de diversifier son portefeuille tout en optimisant son ratio rendement-risque. À fin 2014, l'exposition du Groupe en immobilier atteint 6,6 milliards d'euros en valeur bilan nette, et 772 millions d'euros sont placés dans des projets d'infrastructure en France, allant du transport ferroviaire à l'énergie renouvelable et aux réseaux d'information.

ACTEUR DE L'ÉCONOMIE DURABLE

CNP Assurances est convaincue que les facteurs extra-financiers optimisent le couple rendement-risque sur le long terme, et déploie depuis plusieurs années une stratégie d'investisseur responsable. La signature des Principes pour l'investissement responsable (PRI) de l'ONU renforce cet engagement. À fin 2014, près de 80 % des actifs intègrent des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Au-delà, le Groupe promeut l'investissement socialement responsable dans les 18 millions de courriers adressés chaque année aux assurés et encourage les épargnants à préférer les supports ISR avec ses partenaires. À fin 2014, près de 100 000 contrats d'assurance en unités de compte comportent des fonds ISR, soit 13 % de plus qu'en 2013. ■

Avec un total des investissements en actions, participations et obligations de 47,5 milliards d'euros dans les grandes entreprises françaises, CNP Assurances est un partenaire stratégique de leur développement en France et à l'international.

560 M€

investis dans des supports « verts » (énergies renouvelables, *clean tech*, *green bond*, etc.)

1,6 Md€*

investis en capital-investissement dans des entreprises non cotées via des fonds spécialisés

6,6 Md€*

investis dans l'immobilier en France

* À fin 2014 en valeur bilan nette, périmètre France Groupe consolidé

les *business units* en action

Nouvelles offres, nouveaux partenariats, diversification de l'activité et développement accéléré en Europe et en Amérique latine. Retour sur une année dynamique et fructueuse pour les *business units* de CNP Assurances.

En 2014, l'approfondissement et le renouvellement des partenariats sont le dénominateur commun des *business units* de CNP Assurances, qu'il s'agisse de renforcer les grands partenariats traditionnels en France et au Brésil ou d'en rechercher de nouveaux en Europe et en Amérique latine. La diversification vers la protection est le mot d'ordre général, et le développement accéléré sur ces deux continents est l'autre levier d'équilibre du modèle.

LE DÉFI DU DIGITAL

En 2015, le Groupe se lance un nouveau défi transverse : accélérer sa transformation digitale de manière collective et collaborative pour gagner sa place dans cet univers désormais incontournable.



BPCE

Partenariat

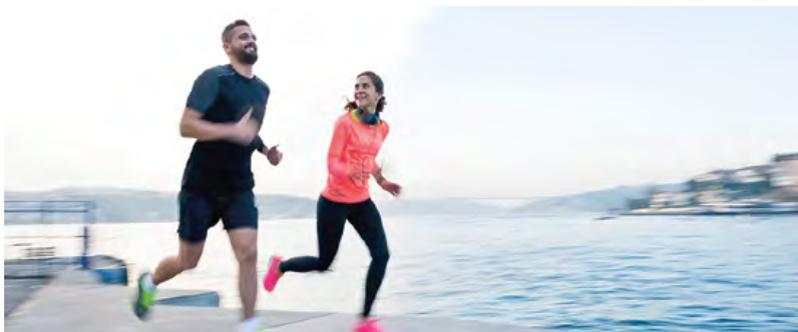
Le partenariat avec le Groupe BPCE est renouvelé pour une première période de sept ans à compter du 1^{er} janvier 2016. Il comprend un partenariat exclusif en assurance emprunteur collective sur l'ensemble des réseaux du Groupe BPCE (Caisses d'Épargne, Banque Populaire et Crédit Foncier), des partenariats spécifiques en prévoyance et santé collective, et des mécanismes d'alignement d'intérêts concernant la gestion des contrats d'assurance vie épargne et retraite en cours à fin 2015.

14,8% d'épargne en unités de compte (UC) en 2014, soit une hausse de 3,4 %. Priorité des Caisses d'Épargne, la collecte en assurance vie est tirée vers le haut par les contrats de gestion privée (+ 50 %) et par la recherche d'une meilleure performance via une diversification accrue sur les supports UC.

Perspectives 2015

Au rendez-vous de l'Eurocroissance

Lancement en février des supports Eurocroissance (12 ans) et Croissance (8 ans).



LA BANQUE POSTALE

Partenariat

Le partenariat avec La Banque Postale arrive également à échéance le 31 décembre 2015. Les discussions progressent autour d'une ambition de développement commune et d'une volonté partagée de finaliser le nouvel accord avant l'été.

+ de 3 Md€ collectés en huit mois avec la nouvelle gamme Cachemire à destination des clientèles patrimoniales, une orientation phare de La Banque Postale, et un quasi-doublement de l'activité en unités de compte, dont la part atteint 12,8 % en 2014.

Perspectives 2015

Au rendez-vous du haut de gamme

Nouvelle version de Cachemire Patrimoine lancée en janvier, enrichie d'un support Eurocroissance d'ici à la fin de l'année, et nouveau contrat Vie Génération commercialisé exclusivement par les 80 conseillers en gestion de patrimoine de La Banque Postale.



PROTECTION SOCIALE ET SERVICES

Partenariats

Cap stratégique de CNP Assurances, la protection fait depuis toujours l'objet de multiples partenariats, consolidés et complétés en 2014 pour relever le défi de l'ANI. Partenariat stratégique avec Alptis Assurances, professionnel de la relation client et du digital, pour créer la plateforme Capvita dédiée au TNS, TPE et PME, pilotes de vente avec des partenaires mutualistes et paritaires, accord avec le Groupe BPCE pour couvrir les besoins de ses 600 000 clients entreprises de plus de 20 salariés, soit 2 millions d'assurés potentiels.

Près de **2 700 M€** de chiffre d'affaires en santé et en prévoyance. Une dynamique renouvelée pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui. Evolution des offres, démarche multicanale, nouveaux partenariats, la mobilisation permet de s'adapter au changement et de répondre à une centaine d'appels d'offres.

Perspectives 2015

Au rendez-vous de l'ANI

Finalisation de l'offre complémentaire santé, innovations de services à la clé et modèle de distribution multicanale rodé pour le 1^{er} janvier 2016.



CLIENTÈLES MODÈLE OUVERT

Partenariat

Le partenariat exclusif sur 20 ans scellé avec Santander Consumer Finance donne à CNP Assurances une nouvelle stature européenne et une formidable perspective dans les activités de protection. Côté épargne haut de gamme, la nouvelle dynamique de CNP Patrimoine convainc 16 nouveaux partenaires, banques privées, *family offices* et conseillers en gestion de patrimoine indépendants.

Près de **4 Md€** de chiffre d'affaires en couverture de prêts en Europe en 2014. L'avancée rapide des projets de développement d'envergure conduits par la *business unit* régénère l'attractivité de CNP Assurances auprès de ses clients et de ses partenaires actuels et potentiels.

Perspectives 2015

Au rendez-vous de la croissance

Lancement du contrat haut de gamme CNP One auprès de tous les distributeurs intéressés en février, déploiement du partenariat avec Banco Santander, en particulier en Allemagne, et recherche de nouveaux partenaires.



AMÉRIQUE LATINE

Partenariat

Caixa Seguradora fait fructifier ses acquisitions récentes en multipliant les synergies afin de poursuivre son développement : en assurance de frais dentaires, marché à fort potentiel avec Tempo Dental ; en prévoyance avec Previsul, dans le sud du Brésil.

25,6% de croissance en prévoyance/protection* et une marge élevée sur les produits d'épargne/retraite grâce à l'inclusion de garanties prévoyance. La Coupe du monde de football et les élections ont freiné la dynamique économique, mais pas celle de la filiale brésilienne.

* À périmètre et change constants

Perspectives 2015

Au rendez-vous du continent

Mise en œuvre du nouveau plan stratégique 2015-2019 défini avec la Caixa Econômica Federal au Brésil et recherche active de partenaires en Colombie.



L'AMBITION DIGITALE

À l'heure où les objets se connectent, où les réseaux prennent le pas sur les médias, où le commerce, les *process* et les relations se dématérialisent, CNP Assurances décide d'accélérer sa digitalisation. Un *chief digital officer** est nommé, il rapporte directement au directeur général. Sa mission consiste à piloter et accompagner la transformation digitale de l'entreprise en capitalisant sur les expériences acquises, en coordonnant les projets de manière transverse et en impliquant tous les collaborateurs dans la nouvelle dynamique. La stratégie digitale sera intégrée au plan stratégique du Groupe dès la fin 2015.

* Responsable digitalisation Groupe



UNE TRANSFORMATION COLLECTIVE ET COLLABORATIVE

Magali Noé, *chief digital officer* CNP Assurances

“La digitalisation des modes de consommation et des relations s'accélère. Elle modifie profondément les attentes en termes d'immédiateté, de simplicité des usages, de personnalisation du service, de partage, de confiance aussi. L'assurance n'échappe pas à ce mouvement. Nos clients changent. Nos collaborateurs changent. La transformation digitale de CNP Assurances est indispensable, c'est un moteur de compétitivité. Entraîner tous les collaborateurs dans cette aventure est tout aussi indispensable, c'est un moteur de créativité et d'agilité. Il n'y a pas d'expérience client sans expérience collaborateur. La transformation digitale de CNP Assurances sera collective et collaborative. Sa réussite aussi.”

la mobilisation des talents

En 2014, le déploiement de la nouvelle organisation support des orientations stratégiques du Groupe a fait l'objet d'un accompagnement de tous les instants et à tous les niveaux.



POUR RÉUSSIR LA TRANSFORMATION SOCIALE

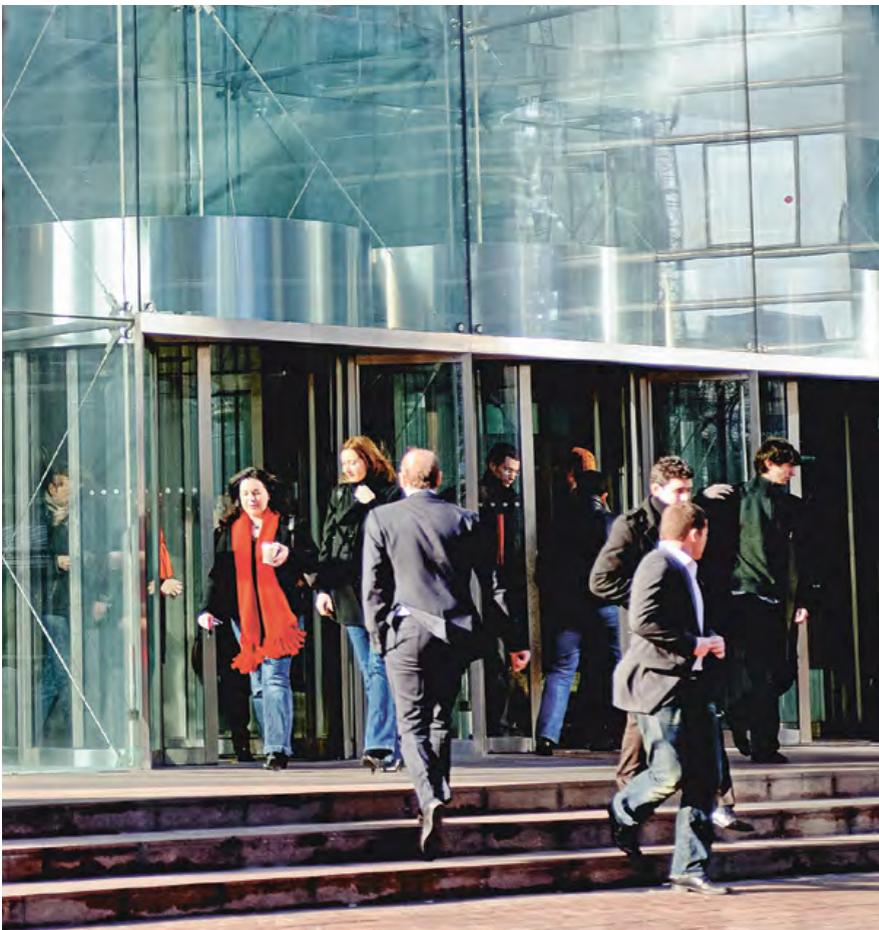
Le projet de réorganisation a donné lieu à un dialogue social intense, avec près d'une quarantaine de réunions en quinze mois permettant d'expliquer le sens des évolutions. L'accompagnement managérial a fait l'objet d'une mobilisation sans faille. La direction générale a entretenu un fil d'information continu avec le premier cercle de management. Un kit de communication incluant un dispositif de remontée des questions du terrain a été diffusé à tous les managers.

Des séminaires de constitution d'équipes et des actions ciblées de conduite de changement ont favorisé l'adhésion des collaborateurs. Les 250 premiers encadrants ont été associés à l'élaboration des quatre principes qui inspirent désormais la conduite de tous les managers de CNP Assurances : client au cœur, initiative, inventivité et confiance. Les trois quarts des collaborateurs ont été peu ou prou concernés par des changements en 2014. Des *coachings* individuels ou collectifs, des programmes de formation adaptés au changement rencontré, de poste, de métier ou de management ont facilité la transformation.

DES OPPORTUNITÉS D'ÉVOLUTION

La mobilité interne est le premier canal de pourvoi de postes au sein du groupe CNP Assurances. En 2014, les départs naturels (de l'ordre de 135) conjugués à la création des *business units* et à la constitution des fonctions Groupe ont ouvert des opportunités de carrière. 74 % des postes libérés ont été pourvus en 2014 par des mobilités internes. Près de 150 collaborateurs ont été promus.

Pour permettre à chacun de trouver une place adaptée à ses compétences et à ses aspirations dans la nouvelle organisation, CNP Assurances a multiplié les initiatives. 93 % des collaborateurs ont bénéficié d'un entretien d'activité avec leur manager, occasion d'évoquer leur



projet professionnel. Près de 900 collaborateurs ont bénéficié d'un entretien individuel d'accompagnement de carrière. Soixante-treize collaborateurs ont suivi une formation diplômante en ligne avec leur projet d'évolution dans le Groupe. L'investissement en formation a dépassé 5 % de la masse salariale en 2014.

DES RECRUTEMENTS EXTERNES CIBLÉS

Pour trouver les compétences spécifiques non disponibles au sein du Groupe, essentiellement des financiers et des commerciaux, la direction des ressources humaines a multiplié le *sourcing*. Des canaux numériques innovants, *e-mailing* ciblé dans Viadeo, annonces sur le portail Indeed, sur des sites d'emploi régionaux, à la cooptation, plus traditionnelle et particulièrement efficace pour attirer les meilleurs conseillers en patrimoine, ces voies variées ont permis de réduire de moitié les délais de recrutement. ■

+ de 5 %

Taux de la masse salariale consacré à la formation

900

collaborateurs ont bénéficié d'un entretien individuel d'accompagnement de carrière

Une promotion active de la diversité

CNP Assurances soutient l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'insertion des jeunes et des personnes en situation de handicap. Sa politique affirmée lui vaut le Label Diversité et se mesure à plusieurs indicateurs. En 2014, le Groupe est passé de la 16^e à la 2^e place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes*. Ce bond en avant marque la progression du nombre de femmes et de leur rôle : le comité exécutif s'approche de la parité avec près de 40 % de femmes et le conseil d'administration compte deux présidentes de comités spécialisés. Fin 2014, le Groupe emploie 101 jeunes alternants préparant des diplômes de bac +2 à bac +5. Son taux d'emploi des personnes en situation de handicap dépasse les 5 % et un 8^e accord engage l'entreprise pour quatre ans.

* Classement des 120 premières entreprises françaises les plus avancées en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, publié par le ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes dans le cadre de la semaine de l'égalité professionnelle.

Le Groupe est à la 2^e place du palmarès de la féminisation des instances dirigeantes et se classe en tête du secteur de l'assurance.

Le sens de l'intérêt général

Le monde change, les chocs de vie se multiplient, les inégalités se creusent. CNP Assurances s'engage pour renforcer l'égalité des chances en santé et contribuer au mieux vivre de tous.

La crise économique augmente les vulnérabilités. Dans le même temps, la transition démographique met à mal les systèmes publics de protection. L'avenir est plus incertain pour tous, jeunes et moins jeunes, aisés et modestes. Le besoin de protection n'a jamais été aussi fort. Le choix de CNP Assurances d'être l'assureur de tous prend toute sa dimension. Le sens de l'intérêt général anime CNP Assurances depuis 160 ans. Les années d'expérience ont affiné

sa mesure des risques et la justesse de ses garanties. La taille du Groupe et le nombre croissant d'assurés ont permis la mutualisation et l'optimisation des primes.

ACCESSIBLE

Aujourd'hui, CNP Assurances propose des tarifs accessibles. En épargne, 30 euros par mois suffisent pour faire des projets ou construire au plus tôt sa retraite en souscrivant une assurance vie. En prévoyance, 3 euros

par trimestre permettent de parer à l'urgence avec un capital de 7 500 euros au minimum. Au Brésil, on accède, par exemple, à une assistance funéraire à partir de l'équivalent de moins de 1 euro par mois, même sans avoir de compte bancaire, grâce aux solutions de micro-assurance du Groupe.

SANS EXCLUSIVE

En matière de prêt immobilier, CNP Assurances permet au plus grand nombre de trouver une solution d'assurance et d'emprunter. Ses garanties couvrent tous les profils d'emprunteurs, standards, seniors ou patrimoniaux, y compris ceux qui présentent un risque aggravé de santé. Depuis cinq ans, le taux de refus des demandes d'assurance emprunteur est inférieur à 0,2 %.

UTILEMENT

L'assureur payeur, que l'on contacte en cas de sinistre et qui n'intervient que pour indemniser, c'est fini. CNP Assurances le sait depuis longtemps. Le Groupe est le pionnier des assurances qui conjuguent compensation financière et aide personnalisée, des services intégrés qui apportent une plus-value immédiate à l'assuré, des services qui l'aident à surmonter les épreuves de la vie, des garanties dépendance qui accompagnent aussi les aidants.

Aujourd'hui, les solutions de protection du groupe CNP Assurances répondent à des préoccupations majeures des clients. La garantie prévoyance du locataire couvre une partie du loyer en cas de coup dur, par exemple, et la garantie maladie redoutée assure un soutien financier en cas de cancer ou d'infarctus. Les nouveaux services en cours de test vont encore plus loin. Le rendez-vous médical express, le bilan de santé personnalisé et la prévention perte d'autonomie promettent de faciliter la vie quotidienne de l'assuré en contribuant à son mieux vivre et sa santé à toutes les étapes de la vie.





DURABLEMENT

Intermédiaire financier responsable, CNP Assurances exerce son métier dans une perspective de long terme et de maîtrise globale des risques, liés tant aux aléas de la vie qu'aux aléas de l'économie.

Entreprise responsable, CNP Assurances cherche aussi à réduire son empreinte environnementale et accompagne la transition écologique et énergétique. Son patrimoine forestier (54 000 hectares, le premier propriétaire privé de forêts en France) est géré durablement. Le bilan énergétique réalisé sur son patrimoine immobilier en 2014 permet d'anticiper les travaux d'amélioration de la performance dans la perspective des lois Grenelle 1 et 2.

HUMAINEMENT

Depuis plus de 20 ans, la Fondation CNP Assurances soutient des causes de santé publique. La définition des nouvelles priorités stratégiques du Groupe est l'occasion de revisiter l'engagement de la Fondation. Contribuer à réduire les inégalités sociales en matière de santé, telle est sa nouvelle mission. La Fondation soutiendra des projets innovants et d'utilité sociale dans trois axes : faciliter l'accès aux soins, favoriser la prévention et la promotion de la santé, agir sur les déterminants sociaux de la santé dès la petite enfance. En 2014, la Fondation CNP Assurances conclut ses premiers partenariats avec l'Agence du service civique, qui vise à développer un projet d'innovation sociale « pour les jeunes et par les jeunes », et avec l'Alliance des mécènes pour l'éducation, qui lutte contre le décrochage scolaire. ■

2,5 M€

de dons versés en 2014 par les entités du Groupe en faveur de la santé, de l'insertion sociale et de la recherche sociétale

0,2 %

un taux de refus de couverture en assurance emprunteur très faible, maintenu depuis six ans.

un service civique qui fait progresser la santé

C'est l'objet du partenariat entre la Fondation CNP Assurances et l'Agence du service civique. 50 jeunes volontaires de 16 à 25 ans en service civique vont sensibiliser d'autres jeunes en situation de vulnérabilité à des problématiques de santé. La Fondation CNP Assurances soutient cette expérimentation à hauteur de 300 000 euros. « Ce premier partenariat d'innovation sociale avec la Fondation CNP Assurances est un signe fort pour l'avenir du service civique. Tout jeune qui souhaite s'engager doit pouvoir le faire, et nous ambitionnons de porter le nombre de volontaires à 150 000 le plus vite possible », a déclaré François Chèrèque, président de l'Agence du service civique.

à suivre sur
www.cnp.fr

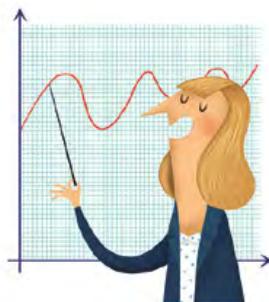
**DÉCOUVREZ L'EUROCROISSANCE
EN 2 MINUTES 30**

Le module d'information mis en ligne par CNP Assurances vous dit tout ce qu'il faut savoir sur le support d'assurance vie nouvelle génération : son rendement, la garantie du capital, les options à la souscription et les possibilités en cas d'imprévu. Premier assureur de personnes en France, CNP Assurances entend assumer son rôle pédagogique et permettre au plus grand nombre de booster la performance de son épargne.

**RETROUVEZ LE GROUPE
CNP ASSURANCES**

Découvrez ses activités, ses engagements, les réponses de ses experts aux questions d'assurance, et suivez son actualité en ligne. Pratique, le site permet d'accéder directement à votre espace : particulier, professionnel, candidat, journaliste, actionnaire ou analyste/investisseur.

Il est compatible avec tous les supports numériques et accessible à tous.



consultez nos publications

Le rapport annuel, le bilan RSE ainsi que le document de référence 2014 sont disponibles en ligne à la rubrique « Le Groupe », « Nos publications ». Le *guide de l'actionnaire* et la lettre aux actionnaires sont disponibles dans l'espace « Actionnaire ».

Disponibles en français et en anglais*, téléchargeables sur notre site www.cnp.fr ou sur simple demande auprès de CNP Assurances.

* À l'exception du *guide de l'actionnaire*



Mai 2015 – CNP Assurances – Direction de la communication et du marketing stratégique – Conception et réalisation ©Textuel La Mine – Crédits photos : Couverture : Stephanie Keith / Gallery Stock ; DR - p3 : ONOKY - Fabrice Lerouge / Gettyimages - p 4-5 : Joel Micah Miller / Plainpicture - p6-9 : Franck Juery pour CNP Assurances - p10-11 : Julie Guiches / Pictoretank - p12-13 : Julie Guiches / Pictoretank - p17 : Axel Bernstorff / Plainpicture - p18-21 : portraits Franck Juery pour CNP Assurances ; Jean-Pierre Degas / Gettyimages ; Paul Bradbury / Gettyimages ; Sigrid Olsson / PhotoAlto / Gettyimages ; Joel Micah Miller / Plainpicture - p22-25 : portraits Franck Juery pour CNP Assurances ; Gary Burchell / Gettyimages ; Philip and Karen Smith / Gettyimages ; Martin Argyroglo / Divergence ; hsimages / Westend61 / Corbis - p26-29 : portraits Franck Juery pour CNP Assurances ; Jon Hicks / Corbis ; Karl Heinz Roach / LAIF-REA ; Hero Images / Gettyimages - p30-33 : portraits Franck Juery pour CNP Assurances ; BartCo / Gettyimages ; Kike Calvo / Corbis - p34-35 : Alain Le Bacquer / Pictoretank ; Eric Garault / Pictoretank - p36-37 : Franck Juery pour CNP Assurances ; DR - p38 : portrait Franck Juery pour CNP Assurances ; Jon Hicks / Corbis - p39 : Jordan Siemens / Gettyimages, p40-41 : portraits Franck Juery pour CNP Assurances - p44-45 : Paul Bradbury / Gettyimages ; Cyrus Cornut / Pictoretank - p46-48 : Carlos Sanchez Pereyra / Gettyimages ; Henk Badenhorst / Gettyimages ; 36471 / Gettyimages ; Dave and Les Jacobs / Kolostock / Gettyimages ; Thomas Meyer / OSTKREUZ Agentur / Pictoretank - p49 : photo et portrait Franck Juery pour CNP Assurances - p50-51 : Eric Fabrer / Divergence ; Eric Fabrer / Divergence- p52-53 : Alexa Brunet / Pictoretank ; Huntstock / Gettyimages – Fabrication : eg+ worldwide  **IMPRIM'VERT*** Papiers issus de forêts gérées durablement (PEFC). Réf. CNP/2015/RA2014/KM

assurer tous les avenirs