

RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION - EXERCICE 2016

Sommaire

1. FAITS MARQUANTS	3
2. ACTIVITE	8
3. ANALYSE DES COMPTES	13
4. PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT	21
5. FACTEURS DE RISQUE	22
6. RESPONSABILITE SOCIETALE D'ENTREPRISE : INFORMATIONS SOCIALES, SOCIETALES ET ENVIRONNEMENTALES	39
7. ORGANISATION DE LA GOUVERNANCE	98
8. TABLEAU RECAPITULATIF DES DELEGATIONS DONNEES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CNP ASSURANCES	104
9. BILAN DES OPERATIONS REALISEES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS	105
10. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROJETS DE RESOLUTIONS DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DES ACTIONNAIRES DU 13 AVRIL 2017	107
11. ORGANES D'ADMINISTRATION	117
12. ACTIONNARIAT ET EVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL	151

1. Faits marquants

1.1. Premier semestre

Placement privé de 500 M USD

CNP Assurances a finalisé le 15 janvier un placement privé d'une obligation subordonnée de 500 M\$ auprès d'un investisseur institutionnel de premier plan. CNP Assurances a profité d'une demande spécifique pour réaliser cette opération qui permettra d'accompagner la croissance et de renforcer la structure financière du Groupe. Ce succès démontre à nouveau la confiance dans la signature de CNP Assurances.

La transaction, de type « *Fixed for Life* », comporte un coupon de 6% en dollars en ligne, après *swap* en euros, avec le niveau de la dernière obligation subordonnée émise en décembre 2015 par CNP Assurances. La maturité légale est de 33 ans, avec un premier remboursement optionnel dans 13 ans.

L'obligation est structurée de façon à être considérée comme du capital. Sur le plan réglementaire, l'obligation sera admise en capital *Tier 2* dans le référentiel Solvabilité 2.

Confirmation de la notation A, perspective stable, de CNP Assurances

Standard and Poor's a confirmé la notation A, perspective stable, de CNP Assurances, à la suite de sa revue annuelle de notation.

Dans son analyse, Standard & Poor's souligne la forte position concurrentielle de CNP Assurances, en raison de sa position de leader sur le marché français de l'assurance-vie, et sa forte flexibilité financière, attestée par le soutien en capital des actionnaires du pacte et un accès éprouvé aux marchés obligataires. CNP Caution, filiale à 100% de CNP Assurances, est considérée par Standard and Poor's comme une filiale « *core* » et bénéficie à ce titre d'une notation A, perspective stable.

Evolution du partenariat avec le groupe Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole a annoncé, le 9 mars 2016, dans le cadre de son plan « Ambitions stratégiques 2020 » son intention d'internaliser les contrats groupe d'assurance emprunteur des Caisses régionales.

Pour information, concernant CNP Assurances, la contribution moyenne du partenariat avec Crédit Agricole au RBE récurrent de CNP Assurances a été de 30 M€ au cours des trois dernières années, soit environ 2% du RBE France.

Accords commerciaux CNP Assurances / La Banque Postale

A la suite de l'annonce en décembre 2015 de la conclusion d'un protocole d'accord préliminaire CNP Assurances et La Banque Postale ont signé le 25 mars 2016 le renouvellement de leur partenariat à compter de 2016 sur une durée de 10 ans.

Le partenariat renouvelé comprend les volets suivants :

- en assurance vie et capitalisation :
 - le renouvellement du partenariat pour une durée de 10 ans à compter du 1^{er} janvier 2016, le périmètre étant élargi à BPE (banque patrimoniale de la Banque Postale);
- en prévoyance/protection :
 - la mise en place avec La Banque Postale d'un partenariat direct en assurances des emprunteurs (ADE) collective pour le crédit immobilier d'une durée de 10 ans, CNP Assurances se substituant sur ce segment d'activité à La Banque Postale Prévoyance pour les affaires nouvelles;

- la cession, intervenue le 28 juin 2016 à la suite de la levée des conditions suspensives, par CNP Assurances à La Banque Postale de sa participation dans La Banque postale Prévoyance. Cette dernière conserve notamment les activités de prévoyance individuelle.

Ce partenariat renouvelé s'inscrit pleinement dans les orientations stratégiques de CNP Assurances et de La Banque Postale.

Partenariat entre AG2R LA MONDIALE et CNP Assurances

A la suite d'un contrat cadre de partenariat signé le 11 décembre 2015, CNP Assurances et AG2R LA MONDIALE ont annoncé le 4 avril 2016 le démarrage opérationnel de leur partenariat stratégique dans le domaine de la retraite supplémentaire d'entreprise, au sein d'une filiale commune baptisée Arial CNP Assurances.

L'opération de prise de participation a reçu l'approbation de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et de l'Autorité de la concurrence (ADLC).

Ce partenariat se matérialise dès à présent par la prise de participation à hauteur de 39,95 % de CNP Assurances dans Arial Assurance, filiale de La Mondiale.

Arial CNP Assurances regroupe les équipes, les outils et les portefeuilles d'activité des deux partenaires qui ont également conclu des conventions de gestion sur les fonctions supports. Pour CNP Assurances, les collaborateurs du département solutions retraite de la BU PSS (hors Préfon) seront mis à disposition au sein d'Arial CNP Assurances. La filiale commune d'AG2R LA MONDIALE et de CNP Assurances entend devenir l'acteur de référence de l'épargne retraite entreprise. Elle a vocation à gérer les régimes de retraite supplémentaire de près de 20 000 entreprises, de la PME aux leaders du CAC40, soit environ 12 Mds€ d'encours. Elle s'appuiera pour son développement sur la solidité financière et les expertises de ses deux actionnaires, AG2R LA MONDIALE, 1er groupe de protection sociale et leader de la retraite complémentaire, et CNP Assurances, 1er assureur de personnes en France.

La gouvernance d'Arial CNP Assurances reflète l'équilibre entre les deux groupes au sein de la filiale commune : la composition du conseil d'administration est représentative des poids respectifs des deux partenaires, la présidence est assurée par Frédéric Lavenir, directeur général de CNP Assurances, et la vice-présidence par André Renaudin, directeur général d'AG2R LA MONDIALE. La direction opérationnelle se partage entre les deux groupes.

Signature d'un accord d'acquisition de 51% de Pan Seguros et Pan Corretora

CNP Assurances a annoncé le 21 avril 2016 avoir signé un accord relatif à l'acquisition auprès de Banco BTG Pactual («BTGP») de 51% de Pan Seguros (hors activités grands risques) et Pan Corretora, sociétés par ailleurs détenues indirectement à 49% par la Caixa Economica Federal (la «CEF»).

Acquisition en Italie de l'activité de Barclays Vida & Pensiones

CNP Partners, filiale espagnole du groupe français CNP Assurances, également présente en Italie à travers sa succursale CNP Partners Italia, a annoncé en juin 2016 la finalisation de l'acquisition du portefeuille d'assurance de BVP Italia, la succursale italienne de Barclays Vida & Pensiones.

La transaction porte sur l'ensemble de l'activité de BVP Italia, composée essentiellement d'épargne (dont 40% d'UC) et d'un portefeuille assurance emprunteur en *run-off*, pour un total d'actifs d'environ 700 millions d'€.

La transaction est en ligne avec la stratégie de CNP Partners qui souhaite accélérer son développement sur le marché italien, tant sur les produits de protection (assurance emprunteur, prévoyance) que sur le marché de l'épargne patrimoniale. A un coût inférieur à 10 M€, l'opération sera immédiatement contributrice au résultat net de CNP Partners.

Arbitrage avec Bank of Cyprus

Une audience du Tribunal arbitral de la chambre de commerce international a eu lieu à Londres en juin 2016 portant sur les accords liant CNP Assurances et Bank of Cyprus après la résolution de la banque Laiki consécutive à la crise chypriote de mars 2013, Bank of Cyprus refusant de les reconnaître et de distribuer les contrats de CNP CIH via ses agences bancaires.

La sentence arbitrale rendue en septembre 2016 n'a pas fait droit aux demandes de CNP Assurances.

1.2. Deuxième semestre

CNP Assurances et Klesia concluent un protocole d'accord de distribution

CNP Assurances et Klesia, groupe de protection sociale multi-professionnel, ont annoncé le 7 juillet 2016 avoir conclu un protocole d'accord de distribution de produits d'assurance et de services s'appuyant sur un partage des enjeux stratégiques des deux groupes.

Le réseau Amétis de CNP Assurances, fort de 230 conseillers dont 70 certifiés en gestion de patrimoine, implantés sur tout le territoire français, proposera désormais une gamme globale de produits et services (retraite, prévoyance et santé) essentiellement à des TNS ainsi qu'à des TPE clientes de Klesia.

CNP Assurances et Meridiam annoncent le closing de Meridiam Transition, fonds pionnier de l'investissement de long terme dans la transition énergétique

Meridiam, société française leader de l'investissement privé de long terme dans les infrastructures publiques en Europe et en Amérique du Nord, et CNP Assurances ont annoncé le 23 août 2016 le *closing* du fonds Meridiam Transition pour un montant de 425 millions d'euros levés en six mois auprès d'investisseurs institutionnels français. Ce fonds prévoit de financer et d'accompagner des projets d'infrastructures dédiés à la transition écologique et énergétique.

CNP Assurances annonce le succès de la première émission subordonnée Tier 3 en euros

CNP Assurances a finalisé avec succès, le 12 octobre 2016, la première émission subordonnée *Tier 3* en euros émise par un assureur européen.

Il s'agit d'une obligation d'un montant de 1 Md€, de maturité 6 ans *bullet*, bénéficiant d'une notation BBB+ par Standard & Poor's, *pari passu* avec les titres subordonnés *Tier 2* émis précédemment, et portant intérêt au taux fixe de 1,875% jusqu'en octobre 2022. Ce coupon fixe est le plus bas payé par le groupe CNP Assurances depuis sa première émission subordonnée en 1999. C'est aussi le coupon le plus bas jamais payé par un assureur européen pour une obligation subordonnée en euros.

L'objectif de cette opération est d'accompagner la croissance du bilan de CNP Assurances en Europe et en Amérique Latine, en tirant parti de l'entrée en vigueur début 2016 de la directive Solvabilité 2 qui reconnaît les obligations *Tier 3* comme la forme de capital réglementaire la moins onéreuse. Cette émission permet de réduire d'environ 40 bps le coût moyen de financement du Groupe à 4,5 %.

L'émission a été placée auprès de 335 investisseurs et a attiré un carnet d'ordres de 7 Md€.

CNP Assurances trophée d'Argent de la meilleure communication digitale du SBF 120

Le Trophée d'Argent du Revenu distingue le site internet de CNP Assurances avec son espace dédié aux actionnaires individuels.

Lors d'une remise de prix qui s'est tenue au Palais Brongniart le 1er décembre 2016 et qui a réuni les grandes entreprises cotées à Paris, CNP Assurances a reçu le Trophée d'Argent de la Meilleure Communication Digitale du SBF 120 (indice regroupant les 120 premières entreprises françaises par la capitalisation boursière).

CNP Assurances élue « Best French LP, Regional strategy » pour ses performances en private equity

A l'occasion de la 7e cérémonie des *Private Equity Exchange & Awards* organisée par Leaders League, le 8 décembre 2016, CNP Assurances a reçu le trophée d'Or dans la catégorie « *Best French LP, Regional strategy* » pour la performance de long terme de sa stratégie d'investissement dans le non-coté. Investisseur responsable et acteur engagé dans le financement de l'économie, CNP Assurances figure parmi les 50 premiers investisseurs institutionnels mondiaux dans le non coté et dans les premiers en France. Les performances de sa stratégie d'investissement de long terme dans cette classe d'actifs et les compétences de son équipe dédiée viennent d'être une nouvelle fois récompensées par le Trophée d'Or dans la catégorie « *Best French LP, regional strategy* » décerné par un jury de 80 experts internationaux lors des *Private Equity Exchange & Awards*.

CNP Assurances élue « meilleure stratégie interne pour la transformation digitale de l'entreprise » aux Trophées Argus de l'Assurance Digitale 2016

A l'occasion de la 2e cérémonie des Argus de l'Assurance Digitale organisés par L'Argus de l'assurance, le 13 décembre 2016, CNP Assurances a remporté le trophée de la « meilleure stratégie interne pour la transformation digitale de l'entreprise »

Pour la deuxième année consécutive, les Argus de l'Assurance Digitale récompensent l'innovation numérique dans le secteur de l'assurance. CNP Assurances remporte le trophée de la « meilleure stratégie interne pour la transformation digitale de l'entreprise » récompensant le service, les hommes et les équipes de l'entreprise pour leurs actions et initiatives innovantes en matière de digital.

Le groupe CNP Assurances s'est distingué par le caractère innovant de sa démarche qui consiste avant tout à considérer le collaborateur comme levier principal de sa transformation.

EDF, la Caisse des Dépôts et CNP Assurances signent un accord engageant pour l'acquisition par la Caisse des Dépôts et CNP Assurances de 49,9% du capital de Réseau de Transport d'Electricité (RTE).

EDF, d'une part, et la Caisse des Dépôts et CNP Assurances, d'autre part, ont conclu, le 14 décembre 2016, un accord engageant fixant les termes et conditions de l'acquisition par la Caisse des Dépôts et CNP Assurances d'une participation indirecte de 49,9 % du capital de RTE (à hauteur de 29,9 % par la Caisse des Dépôts et de 20 % par CNP Assurances) et les modalités d'un partenariat de long terme pour favoriser le développement de RTE.

La valorisation définitive agréée est fixée à 8,2 milliards d'euros pour 100 % des fonds propres de RTE. Le schéma retenu prévoit l'entrée de la Caisse des Dépôts et de CNP Assurances comme actionnaires de référence de RTE aux côtés d'EDF, à travers la création d'une coentreprise détenue conjointement par EDF (50,1 %) et la Caisse des Dépôts et CNP Assurances (49,9 %).

EDF a transféré avant la fin de l'année 2016, la totalité des titres de RTE à la nouvelle coentreprise, celle-ci finançant en partie l'opération par endettement externe. EDF cèdera ensuite à la Caisse des Dépôts et à CNP Assurances 49,9 % du capital de cette coentreprise. La réalisation de cette seconde étape est prévue pour le premier semestre de l'année 2017 après approbation des autorités compétentes en matière de contrôle des concentrations.

1.3 Événement post-clôture

Négociation avec BTG Pactual au Brésil pour l'acquisition de 51% de Pan Seguros et Pan Corretora

Le 2 février 2017, certaines des conditions suspensives n'ayant pas été satisfaites, les deux parties ont constaté la caducité de leur accord concernant ce projet.

2. Activité

2.1. Environnement économique et financier

2016 : année du changement d'ère ?

Un début d'année chaotique marqué par une forte correction des actifs risqués

2016 restera comme une année de fortes incertitudes. Les espoirs d'amélioration de la conjoncture économique entrevus fin 2015 ont de nouveau été déçus, notamment en raison d'un début d'année dominé par les craintes de récession. L'annonce dès les premiers jours de janvier d'une nouvelle dévaluation de la devise chinoise conjuguée à la forte baisse des prix des matières premières (baril de pétrole < 30 \$ en février) et au ralentissement de la croissance américaine a provoqué un vent de panique sur les marchés actions qui reculaient de 15 à 20 % à la mi-février. Cette brusque correction s'est accompagnée d'un fort écartement des *spreads* de crédit (notamment sur le secteur minier et énergétique US et dans les émergents).

Un rebond printanier impulsé par l'activisme des banques centrales

Ce pic de volatilité, comme ce fut régulièrement le cas ces dernières années, n'a pu être endigué que par l'intervention des banques centrales. L'annonce mi-février par le gouverneur de la PBoC de la détermination des autorités chinoises à stabiliser la valeur du yuan a constitué un tournant. Puis la décision de la FED de retarder la normalisation de sa politique monétaire et de la BCE d'amplifier ses interventions (augmentation des achats obligataires et extension au crédit) courant mars ont soulagé les investisseurs. Ces éléments conjugués à la résilience du marché de l'emploi US et à une amélioration de la croissance européenne (+ 0,7 % au 1^{er} trimestre) ont permis un rebond progressif des actifs sous pression (actions, matières premières et actifs émergents).

Un regain de craintes autour du référendum UK, surmontées grâce à une embellie macro

Mais l'embellie du printemps s'est rapidement heurtée à une montée du risque politique (à l'approche du référendum UK) et surtout à l'atonie du secteur manufacturier, qui a fortement pesé sur l'activité mondiale via un fort déstockage et une réduction du commerce international. Ces deux composantes (stocks et exports) ont pénalisé les statistiques de croissance du 2^{ème} trimestre et déprimé les indicateurs avancés faisant craindre une rechute prononcée de l'activité au lendemain de la victoire du non au référendum britannique.

De fait, l'annonce de la victoire des partisans du Brexit a provoqué un décrochage des bourses et un report sur les valeurs refuge (or, taux souverains) dans les derniers jours de juin. Heureusement cette période d'incertitude politique a été contrebalancée début juillet par un fort rebond de l'économie réelle illustré par de solides créations d'emplois (270 000 postes) aux US. En outre le net redressement des indicateurs avancés (ISM, PMI, IFO) et des ventes de détail a été annonciateur d'une nette amélioration des chiffres de croissance au 3^{ème} trimestre : aux US (+ 3,2 % annualisé vs + 1,2 % au 1^{er} semestre) mais aussi au Japon ou au UK (en dépit du Brexit). Cette tendance s'est confirmée à la rentrée et amplifiée en novembre avec des indices PMI globaux sur des sommets annuels.

Des perspectives encourageantes soutenues par le programme de relance de D. Trump

Ce rebond de la macroéconomie a permis aux marchés de surmonter les risques politiques et d'entrer dans une nouvelle phase à partir de l'été, marquée par une remontée de l'inflation (via les prix des matières premières), une repentification des courbes (via la hausse des taux longs) et un retournement à la hausse des anticipations de résultats des entreprises. Cette tendance s'est accentuée avec la victoire surprise de Donald Trump dont le programme de relance budgétaire (et fiscale) est perçu comme un accélérateur de croissance pour 2017 et 2018.

Une surperformance des obligations, qui s'estompe sur la fin d'année

Sur les marchés, les obligations ont nettement surperformé le reste des actifs financiers au 1^{er} semestre avant de reperdre une partie de leurs gains suite à la remontée des taux US (taux 10 ans passé de 1,35 % en juillet à 2,45 %). Dans le même temps le taux 2 ans US a bondi de 0,58 % fin juin à 1,20 %, reflétant ainsi la hausse de 25 bps de la Fed en décembre. Ce mouvement de taux s'est propagé à l'ensemble des courbes de taux mondiales, même si la BCE a annoncé en décembre une prolongation de 9 mois de ses achats obligataires (jusqu'en décembre 2017 avec un montant ramené de 80 à 60 mds €/mois). Le taux de l'OAT a rebondi de 0,10 % en juillet à 0,69 % (après un pic à 0,80 %) et le spread 2/10 ans est passé de 65 à 135 bps. Les indices crédit se sont resserrés de manière quasi linéaire depuis les pics de la mi-février avec une compression de 120 à 72 bps sur l'IG € (vs 80 fin 2015) et de 480 à 288 bps sur le HY € (vs 320 fin 2015). Le marché du crédit en dollar a amplifié la tendance avec une performance de +15 % pour les obligations dollar à haut rendement.

Un sursaut des actions en fin d'année, de nouveaux records sur les indices US

Côté actions, les marchés US se sont « envolés » dans la foulée de l'élection D. Trump, battant record sur record pour terminer en hausse de près de 12 % sur le SP500, de + 14 % sur le DJ et + 20 % sur les indices de valeurs moyennes. Ce rallye s'est propagé aux autres zones géographiques permettant aux actions de la zone € (+ 0,7 % sur l'Eurostoxx, + 5 % sur le CAC) et aux actions japonaises (+ 3,6 %) de terminer positives après avoir passé la quasi-totalité de l'année dans le rouge. Ce redressement s'est accompagné d'une forte rotation sectorielle (des défensives vers les cycliques) et d'une surperformance des secteurs jusque-là délaissés (énergie, métaux, financières). Enfin les actions émergentes, qui avaient bénéficié de reports d'allocations (au détriment de l'Europe), ont reperdu après les élections US une partie de leurs gains mais terminent sur une performance de + 9 % expliquée par l'envolée des marchés brésiliens et russes, qui a compensé la baisse du marché chinois.

Des devises et des matières premières très volatiles avec un retour du dollar fort

Une partie des fluctuations sur les actions s'explique par les mouvements de change. La faiblesse du dollar observé au 1^{er} semestre a pénalisé l'Europe et le Japon alors que son rebond fin 2016 (dollar au plus haut contre son panier depuis 15 ans) a soutenu les marchés développés et pénalisé les émergents. Le dollar termine l'année en hausse de + 4 % vs € et de +15 % vs GBP mais en baisse vs JPY (- 3 %).

Enfin la reprise de l'activité mondiale a soutenu les prix des matières premières, principalement les prix de l'énergie (pétrole en hausse de 52 % à 56 \$) et des métaux (+ 81 % sur le minerai de fer, + 20 % sur le cuivre, + 15 % sur l'aluminium). L'or après un fort rallye au 1^{er} semestre a subi des dégagements et finit l'année en légère hausse (+ 8 %) alors que les matières agricoles (hormis le sucre et le soja) pâtissent de récoltes abondantes. Dans ce contexte les pays émergents producteurs de matières premières ont retrouvé des couleurs, notamment le Brésil, dont la devise s'est appréciée de 18 % vs dollar et les taux directeurs amorcent une baisse (- 0,50 % à 13,75 %). A l'inverse certains pays exposés aux rétorsions commerciales des US comme le Mexique (- 15 % sur le Pesos, + 125 bps sur les taux) ou aux risques géopolitiques comme la Turquie (- 17 % pour la livre) ont souffert de la force du dollar.

Une année qui s'achève mieux qu'elle n'avait commencé en dépit des surprises politiques

Au final 2016 restera comme l'année des surprises politiques (Brexit, D. Trump). Paradoxalement l'année qui avait débuté dans l'anxiété et le stress, sur les plans économiques et financiers, se termine sur une embellie économique et un rallye des actifs risqués suscitant de grands espoirs (à confirmer) pour la croissance mondiale en 2017.

2.2. Activité de CNP Assurances

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 31,5 Md€, stable à - 0,2 % (+ 1,4 % à périmètre et change constants).

En France, le chiffre d'affaire est en baisse de 2,1 % à 24,3 Md€ principalement sous l'effet de la déconsolidation de LBPP. L'activité épargne haut-de-gamme de CNP Patrimoine, portée par la nouvelle gamme de contrats patrimoniaux innovants CNP One, enregistre un chiffre d'affaires de 958 M€, en hausse de 121 %, et permet d'atteindre sur cette nouvelle clientèle une part d'unités de compte (UC) dans le chiffre d'affaires de 33 %. La collecte nette épargne/retraite atteint + 1,9 Md€ pour les contrats en UC et - 2,1 Md€ pour les contrats en euro. Concernant le portefeuille de prévoyance collective, la poursuite du redressement technique a conduit à la résiliation de certains contrats. Malgré le contexte de taux d'intérêt historiquement bas, le taux de marge sur affaires nouvelles (10,0 %) résiste bien grâce à une amélioration de la contribution opérationnelle.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires s'élève à 3,6 Md€, soit une hausse de 11,5 % (16,9 % à périmètre et change constants). Il est porté par une dynamique favorable sur l'ensemble des segments d'activité. Sur un marché de l'assurance(1) en hausse de 9 %, Caixa Seguradora améliore sa part de marché à 5,9 %. La collecte nette épargne/retraite augmente de 13 % à 0,8 Md€ en quasi-totalité en UC. La plateforme d'assurance 100 % digitale sous la marque YOUSE(2) a été lancée avec succès au Brésil. Le taux de marge sur affaires nouvelles est en hausse de 3 points à 29,1 %.

En Europe hors France, le chiffre d'affaires s'élève à 3,7 Md€, soit une hausse de 3 % (5,9 % à périmètre constant). La collecte nette épargne/retraite est positive de + 0,5 Md€ pour les contrats en UC et négative à - 0,1 Md€ pour les contrats en euro. Le taux de marge sur affaires nouvelles de 19,3 % bénéficie de la bonne performance de CNP Santander.

(1) Source : SUSEP

(2) www.youse.com.br

Chiffre d'affaires par pays

(M€)	Chiffre d'affaires			
	2016	2015	Variation (%)	Variation à périmètre et change constants (%)
France	24 251,3	24 776,7	- 2,1	- 1,3
Italie	2 770,7	2 756,2	0,5	2,7
Brésil	3 548,6	3 161,1	12,2	16,9
Allemagne	431,2	357,2	20,7	20,7
Espagne	242,0	217,7	11,1	18,0
Chypre	139,0	137,0	1,4	1,4
Pologne	56,8	47,4	20,0	20,0
Argentine	47,5	65,0	- 26,9	16,5
Danemark	12,9	5,8	124,5	124,5
Norvège	11,9	14,2	- 16,1	- 16,1
Portugal	7,5	36,7	- 79,7	- 17,8
Autriche	7,5	1,2	516,5	516,5
Irlande	0,1	0,9	- 92,6	- 92,6
Autres hors France	9,3	7,7	20,9	20,9
Total hors France	7 284,9	6 808,1	7,0	11,2
Total	31 536,2	31 584,8	- 0,2	1,4

Cours de change moyen :

Au 31.12.2016 : Brésil : 1 € = 3,86 BRL ; Argentine : 1 € = 16,35 ARS

Au 31.12.2015 : Brésil : 1 € = 3,70 BRL ; Argentine : 1 € = 10,25 ARS

Chiffre d'affaires par segment

(M€)	Chiffre d'affaires			
	2016	2015	Variation (%)	Variation à périmètre et change constants (%)
Epargne	21 629,4	21 493,0	0,6	1,1
Retraite	3 299,7	3 358,7	- 1,8	0,7
Prévoyance	1 762,6	2 056,3	- 14,3	- 5,6
Couverture de prêts	4 001,0	3 806,8	5,1	7,2
Santé	498,1	531,8	- 6,4	- 0,8
Domage aux biens	345,4	338,2	2,1	5,9
Total	31 536,2	31 584,8	- 0,2	1,4

Cours de change moyen :

Au 31.12.2016 : Brésil : 1 € = 3,86 BRL ; Argentine : 1 € = 16,35 ARS

Au 31.12.2015 : Brésil : 1 € = 3,70 BRL ; Argentine : 1 € = 10,25 ARS

2.3. Prises de participation et de contrôle (article L.233-6 du Code de commerce)

Les prises de participation et de contrôle réalisées par la société en 2016, au sens de l'article L.233-6 du Code de commerce, sont les suivantes :

	Détention % au 31/12/2016	Détention % au 31/12/2015
HIT 2	5,00%	0,00%
SAGARD 3	5,01%	0,00%
ALVEN CAPITAL V	6,00%	0,00%
MBO CAPITAL 4 FPCI	6,00%	0,00%
XPANSION 2	6,25%	0,00%
EMZ 8	6,67%	0,00%
ACTIPIERRE EUROPE	7,20%	1,56%
ABENEX V	8,24%	0,00%
SCPI PIERRE PLUS	8,90%	0,60%
CEREA CAPITAL II	10,00%	0,00%
NOVSS - LE FONDS ESS	10,00%	0,00%
LDX SME II	14,00%	0,00%
ARIAL CNP ASSURANCES	39,95%	0,00%
GEOSUD	98,00%	0,00%
RESIDAVOUT	99,90%	0,00%
SONNE	99,95%	0,00%
IRELAND PROPERTY INVESTMENT FU	99,99%	0,00%
107 BOETIE ELYSEES	100,00%	0,00%
CNP PRIVATE EQUITY FOR PERSONA	100,00%	0,00%
DAS GOETHE	100,00%	0,00%
INFRA-INVEST FRANCE	100,00%	0,00%
KLEBER 46	100,00%	0,00%
LYFE	100,00%	0,00%
NEUILLY PILOT	100,00%	0,00%
NEW SIDE	100,00%	0,00%
OPCI RASPAIL	100,00%	0,00%
OPEN CNP	100,00%	0,00%
PANTIN LOGISTIQUE	100,00%	0,00%
YBRY PONT DE NEUILLY	100,00%	0,00%

3. Analyse des comptes

3.1. Comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis suivant les normes comptables internationales édictées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*), les orientations présentées dans la recommandation n° 2005 R 01 du CNC relatives au format des états financiers des organismes d'assurance sous référentiel comptable international, et les orientations reprises dans la synthèse des travaux des groupes de travail du CNC sur les spécificités de mise en œuvre des IFRS dans les organismes d'assurance (cf. annexes aux comptes consolidés).

Formation du résultat

Les principaux agrégats de gestion peuvent être résumés comme suit :

(en millions d'euros)	Zones géographiques			Compte propre	Total 2016	Total 2015	Variation (%)	Variation à change et périmètre constants (%) ⁽¹⁾
	France	Amérique Latine	Europe hors France					
Chiffre d'affaires	24 251	3 596	3 689	-	31 536	31 585	-0,2	1,4
PNA total	1 599	938	245		2 782	2 514	10,7	14,9
Revenus du compte propre				771	771	774	- 0,3	1,4
Frais de gestion					- 916	- 862	6,3	8,5
Résultat brut d'exploitation					2 638	2 426	8,7	12,8
Charges de financement					- 248	- 192	29,1	29,1
Mise en équivalence					6	3	83,9	49,6
IS					- 865	- 811	6,7	12,8
Intérêts minoritaires					- 293	- 303	- 3,3	14,5
Effet <i>Fair Value</i> et plus et moins-values nettes					159	319	na	na
Éléments non courants					- 195	- 312	na	na
RESULTAT NET					1 200	1 130	6,2	10,7

(1) Le périmètre constant 2016 ne comprend pas la consolidation de l'activité Caution de CNP Caution, de l'entité Arial (France), de l'entité Voronezh (Brésil) et de la compagnie Digitale (Brésil). Le périmètre constant 2015 intègre la sortie de CNP BVP (Europe hors France), de LBPP (France) et la compagnie Digitale (au Brésil).

Le résultat brut d'exploitation est un indicateur majeur de la communication du groupe CNP Assurances. Il présente la caractéristique d'être indépendant du rythme et de l'ampleur des réalisations de plus-values actions et immobilier revenant aux actionnaires et des conséquences des mouvements des marchés.

Le résultat brut d'exploitation se calcule en retraitant du résultat net part du groupe (RNPG) les éléments suivants:

- les charges de financement ;
- la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ;
- les impôts sur les résultats ;
- les intérêts minoritaires ;
- les plus-values nettes & effet *fair value* ;
- les éléments non-récurrents.

Les deux principaux indicateurs d'activités :

- le **chiffre d'affaires** de 31,5 Md€ (voir commentaires au § 2.2) ;
- les encours moyens gérés hors participation aux bénéfices différée et bruts de réassurance, qui ont connu, en 2016, une progression de 2,8 %. Leur évolution totale résulte à la fois des primes encaissées, de la revalorisation des droits des assurés, des paiements des sinistres et des sorties de contrats.

Le **PNA total**, qui s'établit à 2 782 M€ au 31 décembre 2016, progresse de 10,7 % (de 14,9 % à périmètre et change constant) par rapport au 31 décembre précédent. Le PNA France augmente nettement (+ 15,4 %). Les PNA en Amérique latine et en Europe hors France progressent également (respectivement + 1,8 %, + 7,1 % à change et périmètre constants ; 18,2 %, et + 25,1 % à périmètre constant).

PNA France

L'évolution favorable du PNA France (+ 213 M€ pour atteindre 1 599 M€) concerne essentiellement les segments d'activité épargne (+ 141M€) et retraite (+ 104 M€), partiellement impactée par une dégradation du PNA Assurance Emprunteur (- 34 M€).

Le PNA des segments épargne et retraite à fin 2015 avait été marqué par des dotations importantes à la provision pour garantie de taux (- 234 M€).

Le PNA Assurance Emprunteur est pénalisé par une dotation à la provision globale de gestion (- 41 M€).

PNA Amérique latine

Le PNA de l'Amérique latine s'établit à 938 M€ (+ 1,8 %), impacté par l'évolution du change du real brésilien et du peso argentin. En effet, à change et périmètre constants, le PNA progresse de 7,1%.

Cette croissance à change et périmètre constants provient de la prévoyance/protection (+ 7,0 %, la hausse de l'assurance emprunteur de + 16,2 % étant partiellement compensée par une stabilité du PNA des activités de risque) et de l'épargne/retraite (+ 7,8 %).

PNA Europe hors France

Indépendamment des effets de périmètre liés à la cession de CNP BVP en 2015, le PNA connaît une progression de 25,1 % et s'établit à 245 M€. L'activité emprunteurs enregistre une croissance de 110,6 % à périmètre constant grâce notamment au développement de CNP Santander Insurance (+ 96 %).

Les **revenus du compte propre** (771 M€) sont stables par rapport à l'exercice précédent (- 0,4 %) mais progressent de 1,3 % à change et périmètre constants :

- en France, les revenus du compte propre sont en retrait (- 6,2 %), en lien avec la baisse des revenus obligataires (impact de la baisse des taux) et des revenus IFT et la hausse des dépréciations de titres ;
- en Amérique latine, la progression est de 26,4 % (+ 29,5 % à change et périmètre constants) en raison des produits financiers des dividendes du Groupe Caixa Seguros réinvestis au Brésil ;
- en Europe hors France, l'amélioration des revenus constatée s'explique notamment par de moindres amortissements des actifs incorporels de CNP Santander Insurance.

Frais de gestion

Les coûts s'inscrivent en hausse de 6,3 % par rapport à 2015 et de 8,5 % à change et périmètre constants.

Sur le périmètre France, les coûts (hors Plan Excellence Opérationnelle) sont en retrait de 3,3 % pour atteindre 577 M€ (- 0,9 % à change et périmètre constants). Cette baisse est notamment liée à une diminution des coûts informatiques en Assurance individuelle, partiellement compensée par une progression des coûts de développement.

En Amérique latine, les frais progressent de 7,5 % à 175 M€ et de 7,4 % à change et périmètre constants. Au Brésil, les frais hors activités digitales augmentent de 6,5 % à un rythme proche de l'inflation (6,3 %). En outre, les frais des activités digitale progressent de 13 M€ par rapport à 2015.

En Europe hors France, les frais de gestion augmentent de 9,9 % et de 13,7 % à périmètre constant du fait principalement de la création d'un consortium européen d'intérêt économique et de la reprise des anciennes activités de BVP en Italie

Résultat brut d'exploitation

Le RBE du Groupe progresse de 8,7 % (+ 12,8 % à périmètre et change constants).

Charges de financement

L'alourdissement du coût du financement provient de l'effet en année pleine de l'émission de 750 M€ de décembre 2015 et des émissions de janvier 2016 (500 MUSD) et octobre 2016 (1 Md€).

Impôts sur les résultats

Le taux d'impôt est stable (36,2 % en 2016 contre 36,3 % en 2015). Cette stabilité résulte de deux effets contraires : à la baisse, avec une réduction du taux d'impôt sur les résultats en France qui passe de 38 % en 2015 à 34,43 % en 2016 ; à la hausse au Brésil où le taux progresse de 5 points à 45 %.

Plus et moins-values nettes actions et immobilier et éléments non courants

Les plus-values tirent leur origine principalement de la cession de La Banque Postale Prévoyance (161 M€ nets d'impôt).

Éléments non récurrents

En 2016, les éléments non récurrents correspondent essentiellement à un renforcement de provisions pour 195 M€ (299 M€ avant impôt). En 2015, ils recouvraient essentiellement un renforcement de provisions de 309 M€ (498 M€ avant impôt).

Résultat net part du Groupe

Il s'élève à 1 200 M€, en augmentation de 6,2 % par rapport à 2015. À change et périmètre constants, il progresse de 9,2 %.

La contribution de la France au RNPG est de 904 M€, en hausse de 9,1 %.

Le RNPG de l'Amérique latine baisse de 6,5 % à 249 M€ (- 0,3 % à change et périmètre constants) et représente 21% du RNPG, celui de l'Europe hors France s'établit à 48 M€, soit environ 4 % du RNPG.

Bilan consolidé au 31 décembre 2016

Au 31 décembre 2016, le total du bilan consolidé s'élève à 419,1 Md€ contre 393,7 Md€ au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 6,5 %.

- Placements consolidés

Les placements des activités d'assurance du groupe CNP Assurances au 31 décembre 2016 atteignent 383,3 Md€, en progression de 3,3 %.

Les titres disponibles à la vente représentent, au 31 décembre 2016, 78,1 % des placements, les titres de transaction 19,4 %, les titres conservés jusqu'à l'échéance et les autres placements (essentiellement les immeubles de placement, les prêts et les instruments dérivés) 2,5 %.

Pour plus d'informations, consulter les notes 8 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés.

- Capitaux propres

Les capitaux propres part du Groupe, qui s'élèvent à 17 533,5 M€, augmentent de 420,5 M€ par rapport au 31 décembre 2015. L'évolution des capitaux propres s'explique principalement par le résultat de l'exercice 2016 (+ 1 200,3 M€), les dividendes versés (- 528,7 M€), l'effet de la réévaluation sur les capitaux propres (+ 482,2 M€), le remboursement de titres super-subordonnés (- 870 M€) et les écarts de change (+ 237,9 M€).

Les capitaux propres comportent les titres super-subordonnés (TSS) (1 765,2 M€) classés en capitaux propres suite à la réponse de l'IFRIC de novembre 2006.

Pour plus d'informations, consulter les notes 4 et 9 de l'annexe aux comptes consolidés.

- Provisions techniques

Sur cet ensemble, les passifs relatifs aux contrats représentent 361,7 Md€, en augmentation de 3,4 % par rapport au 31 décembre 2015.

Hors variation de participation aux bénéficiaires différée, la croissance des passifs relatifs aux contrats est de 3,2 % et celle des passifs moyens relatifs aux contrats est de 2,5 % par rapport à l'exercice précédent.

Pour plus d'informations, consulter la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés.

- Dettes de financement

Les dettes de financement sont de 5 427,1 M€ au 31 décembre 2016, contre 3 996,0 M€ à fin 2015. Cette augmentation s'explique par l'émission de dettes subordonnées en janvier 2016 (500 MUSD) et en octobre 2016 (1 Md€).

Pour plus d'informations, consulter la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.

Couverture de la marge de solvabilité

Le taux de couverture du capital de solvabilité requis groupe, déterminé conformément à la Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II) et aux modalités définies par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, est de 177 % au 31 décembre 2016, contre 192 % à fin 2015.

Évolution des placements consolidés et gestion financière

Les placements des activités d'assurance du groupe CNP Assurances au 31 décembre 2016 atteignent 383,3 Md€, en progression de 3 %.

Les titres disponibles à la vente représentent, au 31 décembre 2016, 78,1 % des placements, les titres de transaction 19,4 %, les titres conservés jusqu'à l'échéance et les autres placements (essentiellement les immeubles de placement, les prêts et les instruments dérivés) 2,5 %.

3.2. Comptes sociaux de CNP Assurances (normes françaises)

Chiffre d'affaires

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015	2016/2015	31.12.2014
Chiffre d'affaires assurances individuelles	19 480	19 354	0,6%	19 030
Chiffre d'affaires assurances collectives	4 564	4 990	-9,3%	2 959
Total	24 044	24 344	-1,2%	21 989

Assurances individuelles

L'année 2016 est marquée par la quasi stabilité de l'activité en assurances individuelles.

Assurances collectives

Le recul de 9,3 % en assurances collectives s'explique essentiellement par trois éléments :

- En retraite
 - Une augmentation de quote-part sur un contrat retraite en 2015, générant un effet base.
 - Le non renouvellement d'un régime échu au 31/12/2015
- En prévoyance
 - La baisse provient essentiellement de résiliations intervenues fin 2015 de portefeuilles de mutuelles.

Chiffre d'affaires assurances collectives par segment

En millions d'euros	31.12.2016	31.12.2015	2016/2015	31.12.2014
Décès	1 819	1 966	-8,1%	1 905
Retraite	669	953	-42,5%	1 034
Dommages corporels	2 076	2 071	0,2%	20
Total	4 564	4 990	-9,3%	2 959

Résultat

Le résultat net de CNP Assurances diminue de 14% et s'élève à 1 094,9 M€ contre 1 274,8 M€ en 2015.

Il est rappelé que l'année 2015 avait intégré le boni résultant de la fusion par absorption de CNP IAM pour un montant de 442 M€.

Capitaux propres

Les capitaux propres qui s'élevaient à 9 911,8 M€ au 31 décembre 2015 atteignent 10 492,5 M€ au 31 décembre 2016. L'évolution provient principalement du dividende payé en 2016 (- 528,5 M€), du résultat de l'exercice 2016 (1 094,9 M€) et des mouvements de réserve de capitalisation (14,3 M€).

Délais de paiement

CNP Assurances effectue le règlement des factures de ses fournisseurs dans les délais fixés par la loi et au maximum de 45 jours fin de mois. Des délais inférieurs peuvent être également accordés en fonction des situations.

État récapitulatif des placements

État 31/12/2016 (en milliers d'euros)	Valeur brute au bilan	Valeur nette au bilan	Valeur de réalisation
Placements (détail des postes 3 & 4 du bilan)			
1) Placements immobiliers et placements immobiliers en cours	11 274 064	10 955 624	13 810 166
2) Actions et autres titres à revenu variable autres que les parts d'OPCVM	25 113 972	22 437 019	27 331 378
3) Parts d'OPCVM (autres que celles visées en 4)	27 772 899	27 320 752	32 711 097
4) Parts d'OPCVM détenant exclusivement des titres à revenu fixe	27 218 961	27 218 961	27 429 807
5) Obligations et autres titres à revenu fixe	195 875 282	197 620 316	221 887 463
6) Prêts hypothécaires	69	69	69
7) Autres prêts et effets assimilés	168 000	168 000	178 011
8) Dépôts auprès des entreprises cédantes	0	0	0
9) Dépôts (autres que ceux visés au 8) et cautionnements en espèces et autres placements	624 730	624 730	624 730
10) Actifs représentatifs de contrats en unités de compte	29 833 560	29 833 560	29 833 560
11) Autres instruments financiers à terme	0	0	0
TOTAL GENERAL	319 208 916	316 885 435	353 269 275

La quote-part des placements correspondant aux engagements pris envers les assurés et bénéficiaires de contrats, telles qu'elle serait constatée en cas de transfert de portefeuille de contrats, s'élève à 317 119 346 K€ soit 89,77 % des placements en valeur de réalisation.

3.3. Activité des principales filiales consolidées

Caixa Seguradora

Le chiffre d'affaires du groupe Caixa Seguradora atteint 3,5 Md€, en hausse de 12 % par rapport à 2015 et de 17 % à change et périmètre constants, grâce à une bonne dynamique sur les activités de retraite (+ 20 % à change et périmètre constants) et de la prévoyance (+ 13 % à change et périmètre constants sur le risque et + 14,4 % à change et périmètre constants sur l'emprunteur malgré un ralentissement sur ce segment du à un plafond de financement inférieur à celui du marché sur quelques mois de 2016).

Sur l'année, la collecte de Caixa Seguradora surpasse le marché brésilien avec une croissance de + 21 % vs + 9 % pour le marché. La part de marché du groupe croît de 0,5 pt pour s'établir à 5,9 %.

Les résultats de Caixa Seguradora exprimés en euro sont pénalisés par un effet change défavorable de - 4,1 %, le cours de conversion moyen passant de 3,70 R\$/€ en 2015 à 3,86 R\$/€ en 2016.

Le PNA du groupe Caixa Seguradora est en progression 2,4 % (+ 6,6 % à change et périmètre constants) par rapport à 2015. Cette progression est portée par la croissance des activités de retraite (+ 19,6 %) et assurances emprunteurs (+ 16,3 %) à change et périmètre constants. Les revenus du compte propre progressent de 22,7 % fortement impactés par des produits financiers sur des dividendes CNP Assurances réinvestis au Brésil. Les frais généraux progressent de 11,3 % (+ 6,5 % à change et périmètre constants, hors frais des activités digitales). Au global, le RBE s'élève à 862 M€ en progression de 3 % par rapport à 2015.

La contribution au résultat net part du groupe atteint 236 M€, en baisse de - 8,7 % par rapport à 2015 en raison de l'augmentation de la charge d'impôts et de l'impact du change.

CNP UniCredit Vita

Le chiffre d'affaires de CNP Vita s'élève à 2,5 Md€, stable par rapport à 2015 (vs un marché italien qui baisse de 11 % à fin novembre 2016) avec une hausse sur l'épargne euro (+ 224 M€) compensée par une baisse sur les UC (- 234 M€). La part de marché de CNP Vita augmente de 0,2 pt à fin novembre 2016 à 2,1 % vs. 2015.

Le PNA total est stable par rapport à l'an dernier (90 M€, soit -0,1 %) en raison notamment du contexte des taux bas en Europe en 2016. Les frais généraux qui s'élèvent à 33 M€ en progression rapport à 2015 (+ 2,9 %) suite aux investissements informatiques. Le RBE atteint 66 M€, en hausse de 3,2 % du fait de la progression des revenus du compte propre.

La contribution au résultat net IFRS part du groupe atteint 30 M€, en baisse de 4 % par rapport à 2015, en raison d'une charge d'impôt non récurrente enregistrée en 2016.

CNP Santander Insurance

La filiale CNP Santander Insurance a généré un chiffre d'affaires de 605 M€ sur l'exercice 2016, en progression de 23 % par rapport à 2015. La progression est notable notamment sur les pays nordiques ainsi que sur le nouveau marché autrichien.

Le PNA s'établit à 68 M€, porté principalement par les activités menées en Allemagne (62 % du PNA), en Espagne (25 % du PNA) et en Pologne (7 % du PNA). Les frais généraux s'établissent à 15,1 M€ en 2016 (+ 27,8 %) en raison d'un effectif en croissance et des frais de changement de locaux. La filiale affiche un RBE avant amortissement de la valeur du portefeuille et de la valeur des accords de distribution de 55 M€. Après amortissement des actifs incorporels, le RBE ressort à 33 M€.

La contribution au résultat net IFRS part du groupe, après amortissement des actifs immatériels et *Earn-outs*, est de 3 M€.

CNP Cyprus Insurance Holdings

Le chiffre d'affaires de CNP Cyprus Insurance Holdings progresse légèrement de 1,2 % par rapport à fin 2015 et s'établit à 142 M€. La progression est portée par les activités de risque (prévoyance, IARD et santé). Nous constatons une stabilité sur le chiffre d'affaires de l'épargne.

Le PNA s'établit à 36 M€ en diminution de 3 % par rapport à 2015. Les revenus du compte propre sont stables. Les frais généraux progressent de 0,8 %. Au global, le RBE après amortissement de l'*In-Force* est en baisse de 8 % à 13 M€.

La contribution au résultat net IFRS part du groupe, après amortissement de l'*In-Force* atteint 5,2 M€.

4. Perspectives de développement

Conforté en 2016 par le renouvellement de ses accords de distribution avec ses deux grands partenaires BPCE et La Banque Postale, ainsi que par la conclusion de deux nouveaux partenariats avec AG2R La Mondiale et Klesia, le groupe CNP Assurances poursuit la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques.

Les axes majeurs de développement de CNP Assurances consistent à :

- Soutenir le développement du métier prévoyance/protection ;
- Renforcer l'activité sur son deuxième marché géographique, le Brésil ;
- Poursuivre l'extension des activités en Europe.

Le déploiement du plan d'action digital et l'investissement dans des *start-ups* innovantes et créatrices de valeur vont également contribuer au développement de l'activité de CNP Assurances.

5. Facteurs de risque

Introduction : rappel du contexte macroéconomique

L'environnement économique et financier dans lequel a évolué le groupe CNP Assurances en 2016 fait l'objet d'un développement au chapitre 2.1.

De nombreux risques décrits ci-dessous sont inhérents à la nature des activités de CNP Assurances et à l'environnement économique, concurrentiel et réglementaire dans lequel s'exercent ces activités.

Compte tenu des multiples éventualités et incertitudes liées à ces risques, le groupe CNP Assurances n'est pas toujours en mesure d'en quantifier l'impact avec un degré suffisamment pertinent de précision. Il a néanmoins été mis en place de nombreux processus de gestion des risques ainsi que des procédures et contrôles afin de surveiller et gérer les risques de façon permanente. Ces processus, procédures et contrôles de risques sont détaillés dans le « Rapport du président du conseil d'administration de CNP Assurances ».

Si les principaux risques auxquels le Groupe est exposé sont ainsi identifiés ci-après, cette présentation ne saurait en revanche constituer une liste exhaustive. En particulier, d'autres risques inconnus à ce jour ou bien considérés pour l'heure comme mineurs ou non significatifs pourraient dans le futur affecter significativement le Groupe.

Le groupe CNP Assurances peut être en effet exposé à des risques émergents, à savoir des risques nouveaux ou en constante évolution, ce qui rend leur impact particulièrement incertain. Tous les risques actuellement inconnus ou considérés comme mineurs pourraient dans le futur s'avérer importants et impacter significativement le Groupe.

Les risques émergents font l'objet d'un processus particulier d'identification et d'analyse. La surveillance inclut une veille sur les publications scientifiques, de marché, la réglementation, les décisions de justice... Une fois par an, une nouvelle cotation de ces risques permet de sélectionner ceux qui sont susceptibles de passer dans le domaine de la gestion courante des risques. Il s'agit par exemple des risques liés aux développements de la biologie de synthèse ou encore d'éventuels effets de toxicité non connus liés aux produits utilisant des nanotechnologies. On peut encore citer les risques liés au développement du *big data* qui pourrait s'accompagner de risques accrus en terme de sécurité des données.

Les éléments présentés dans ce chapitre « Facteurs de risques » abordent la nature des facteurs de risques auxquels CNP Assurances peut être exposé, leur ampleur et l'impact que ces risques pourraient avoir sur les résultats et le patrimoine du Groupe.

En complément des chapitres sur le dispositif général de maîtrise des risques et des procédures de contrôle interne du rapport du président du conseil d'administration de CNP Assurances, sont successivement exposés les éléments suivants :

- **les facteurs de risques techniques liés à l'activité d'assurance** : risques d'assurance sur les contrats d'épargne, de retraite et de prévoyance, concentration du risque d'assurance, risques liés à la réassurance et risques d'insuffisance des provisions du fait de variations d'hypothèses ;
- **les facteurs de risques liés aux marchés financiers** : risques spécifiques de désajustement actif/passif, risques de taux d'intérêt, risques de crédit, risques souverains, risques pays, risques de liquidité, risques actions, immobiliers, d'infrastructures, de capital investissement, de change et risques liés à l'insuffisance des programmes de couverture ;

- **les facteurs de risques liés à l'exercice de l'activité** : risques opérationnels, risques de continuité d'activité, risques de non-conformité et liés aux contentieux, risques de blanchiment, de fraude, liés aux systèmes d'information et risques sociaux et environnementaux ;
- **les autres facteurs de risques** : risques fiscaux, risques de dégradation du *rating*, risques de partenariat, risques liés à l'environnement réglementaire et concurrentiel, risques de modèle.

Cette présentation est à rapprocher des tableaux des états financiers du groupe CNP Assurances, qui permettent d'illustrer et de quantifier l'ensemble des risques. En particulier, ces tableaux sont inclus dans les comptes consolidés du groupe CNP Assurances et ont fait l'objet d'un audit par les commissaires aux comptes.

5.1. Facteurs de risques techniques liés à l'activité d'assurance

Le Groupe propose une gamme complète de produits d'assurance en France et au niveau international.

Les principaux contrats d'assurance individuelle proposés aux clients de CNP Assurances sont les contrats d'épargne, les contrats de rentes viagères différées avec sortie obligatoire en rentes et les contrats de capital différé avec contre-assurance. Parmi les contrats d'épargne, le Groupe commercialise des contrats multi-supports avec un compartiment de placements en euros et un ou plusieurs compartiments en unités de compte.

Les contrats collectifs proposés par le Groupe sont essentiellement des contrats de retraite à cotisations définies, des contrats de retraite par capitalisation collective en points avec valeur du point garantie, des contrats de prévoyance et des contrats emprunteurs.

À ces contrats s'ajoutent des contrats dommages et responsabilité civile commercialisés par les filiales Caixa Seguradora au Brésil et CNP Cyprus Insurance Holdings à Chypre et en Grèce. La part des engagements au titre des contrats dommages et responsabilité civile est faible, comparativement aux engagements attachés à la personne garantis par le groupe CNP Assurances.

D'une manière générale, le groupe CNP Assurances est exposé aux risques liés à la tarification et à la commercialisation de nouveaux produits. Ces risques sont encadrés via un processus et des comités *ad hoc*.

Les risques de l'assureur diffèrent selon l'objet du contrat d'assurance :

Les contrats d'épargne génèrent des risques de nature essentiellement financière

Au sein de ces catégories de contrats, on distingue :

- les contrats ou supports libellés en euros pour lesquels l'assureur accorde une garantie de capital, complétée d'une participation aux bénéfices. Il peut également accorder un taux minimum garanti, complété lui-aussi d'une participation aux bénéfices. Cette garantie est alors offerte pour l'essentiel pour une durée limitée. Ces garanties sont porteuses de risques financiers (cf. paragraphe 5.2 sur les risques liés aux marchés financiers et cf. note 24.4 des comptes consolidés : « Risque de taux garantis des passifs relatifs aux contrats »).

La plupart des produits d'épargne peuvent être rachetés par les assurés à une valeur fixée contractuellement avant l'échéance du contrat. Les rachats de polices dépendent de la performance des marchés financiers, de la performance des contrats offerts par la concurrence, des comportements (besoin de liquidité des clients par exemple), de la confiance des clients, de la fiscalité et d'autres facteurs liés à ceux-ci. Des rachats importants pourraient avoir des impacts significatifs sur les résultats ou la solvabilité dans certains environnements défavorables. Par exemple, les produits d'épargne en euros sont exposés au risque de rachat en cas de forte et rapide remontée des taux d'intérêt : celle-ci peut occasionner des réalisations de moins-values latentes financées en partie par les fonds propres du Groupe et affecter ainsi le résultat et la solvabilité du Groupe (cf. paragraphe 5.2 sur l'exposition à la hausse des taux d'intérêt) ;

- les contrats en unités de compte pour lesquels l'assuré supporte le risque financier et pour lesquels l'assureur s'engage sur la liquidité de l'actif : si l'actif ne peut être revendu sur le marché, cela peut engendrer une perte pour l'assureur qui doit alors honorer les sorties des contrats (en cas de décès, rachat ou autre) sans pouvoir les financer par la vente de l'actif.

De plus, dans la mesure où l'assuré supporte le risque financier, la présentation de ce type de contrat est encadrée des réglementations précises, qui impliquent l'existence d'un risque de conformité (cf. risque de conformité au paragraphe 5.3). Enfin, l'assureur est également concerné par le risque financier dans la mesure où une baisse de la valorisation des actifs concernés réduit l'assiette de prélèvement des chargements sur encours.

CNP Assurances a identifié ces différents risques et les unités de compte proposées à la commercialisation font l'objet d'un processus interne d'analyse et de sélection.

En complément, le risque de rachat évoqué plus haut a également un impact sur le périmètre des unités de compte, dans la mesure où les rachats viennent également réduire l'assiette de prélèvement de chargement sur encours.

Sur ce type de contrats, l'engagement de l'assureur correspond par ailleurs aux garanties complémentaires proposées, de type garantie de capital en cas de décès. La conjonction d'une dégradation des marchés financiers et d'une sinistralité supérieure à celle anticipée serait à même de dégrader les résultats de l'activité sur ce type de produits.

Les contrats de retraite génèrent des risques de nature technique et financière

Les risques sur les rentes viagères en portefeuille résultent de la conjonction de deux éléments :

- la durée viagère qui est aléatoire ;
- le taux d'intérêt qui traduit la rémunération des fonds gérés par l'assureur.

Sur ce type de contrats, la politique de gestion financière à long terme et les gains ou pertes de mortalité sont les facteurs-clés des résultats. Dans la plupart des cas, les provisions sont calculées en utilisant les tables réglementaires de mortalité basées sur des données statistiques d'évolution de la population ; dans certains cas, des tables d'expérience sont utilisées. Les résultats ou les fonds propres sont potentiellement exposés en cas de déviation de l'évolution démographique d'expérience par rapport à ces tables de provisionnement ou de baisse des rendements d'actifs au-dessous des taux techniques pris en compte dans la tarification.

Les contrats de prévoyance génèrent des risques de nature essentiellement technique

Les contrats de risque ou de prévoyance regroupent différents types de garanties attachées au décès, à l'incapacité, l'invalidité, la dépendance, la santé et au chômage.

Le groupe CNP Assurances définit une politique de sélection des risques et de réassurance et met en œuvre un suivi statistique des populations couvertes et de leur sinistralité. En complément, une politique de redressement est en cours de développement afin d'organiser le réexamen des tarifs des produits en fonction de la sinistralité observée.

L'allongement de l'âge de départ à la retraite a également un impact défavorable sur les contrats dont les prestations sont dues jusqu'au départ en retraite de l'assuré.

L'asymétrie d'information entre assurés et assureurs génère un risque d'anti-sélection. Ce risque est néanmoins limité par l'application de certaines mesures de type questionnaire médical et/ou délai de carence.

Les activités du Groupe peuvent être affectées par la survenance de catastrophes naturelles ou humaines. En effet, la multiplication d'événements climatiques au niveau mondial, les actes de terrorisme, l'apparition ou le développement de pandémies telles que les virus H5N1, ou les éventuelles conséquences du réchauffement climatique pourraient,

outre les dégâts et impacts immédiats qu'ils occasionnent, avoir des conséquences sur le résultat de certaines de ses activités d'assurance de personnes.

Pour l'assurance des emprunteurs, il existe de plus un risque de rachat des contrats, soit dans le cadre du rachat du crédit concerné par le contrat (qui est favorisé dans les périodes de baisse des taux), soit dans le cadre d'une résiliation (depuis la loi Hamon de 2014, la résiliation est ouverte aux assurés lors de la première année du crédit). L'existence de rachats dans des proportions non anticipées vient modifier la durée des contrats et peut perturber leur rentabilité.

En complément, les contrats de prévoyance génèrent également des risques de nature financière pour les garanties dont la durée est plus longue (par exemple dépendance). En effet, une partie de la rentabilité sur ces garanties est portée par les produits financiers dégagés sur la durée de la prestation qui peut être impactée en fonction des marchés financiers (baisse des taux notamment).

Le Groupe est confronté au risque de concentration

Le Groupe est potentiellement confronté aux risques de cumul qui comprennent :

- la souscription par une ou plusieurs entités du Groupe de contrats portant un même risque ;
- la souscription par une ou plusieurs entités du Groupe de contrats avec des objets de risque différents, susceptibles d'être affectés par des sinistres résultant d'un même événement dommageable, ou d'une même cause première.

L'identification du risque de cumul et son atténuation sont opérées dans le cadre des procédures de conception et d'approbation des produits et de la gestion du portefeuille de contrats, y compris la réassurance (cf. note 24.5 des comptes consolidés : « Concentration du risque d'assurance »).

Le Groupe établit un programme de couverture en réassurance pour limiter les risques

Le dispositif de réassurance, élément important de gestion des activités d'assurance et de pilotage des risques du Groupe, répond aux objectifs suivants :

- une protection globale du compte d'exploitation *via* des couvertures en réassurance non proportionnelle, adaptées à la taille du groupe CNP Assurances et à sa capacité à porter les risques ;
- le partage des risques pris sur des affaires nouvelles de grande taille en prévoyance.

Par ailleurs, d'autres cessions ont été mises en place pour des raisons stratégiques et commerciales.

Ce dispositif est organisé par une politique de Groupe qui intègre les contrats de CNP Assurances et de ses filiales.

Des outils de suivi des portefeuilles réassurés ont été développés pour assurer un suivi régulier des résultats de la réassurance. Comme décrit dans la section sur le risque de crédit des réassureurs des comptes consolidés (cf. note 10.5 : « Risque de crédit des réassureurs » des comptes consolidés), ce suivi est complété par une analyse de l'exposition du Groupe à ses principaux réassureurs afin de s'assurer que les expositions cumulées restent bien dans les limites de risque définies par le Groupe. Malgré le respect actuel de ces limites, certains réassureurs pourraient être dans l'impossibilité de faire face à leurs obligations financières, ce qui affecterait défavorablement le résultat net du Groupe.

En outre, la disponibilité, le montant et le coût de la réassurance reposent sur de nombreux facteurs et peuvent varier substantiellement. L'augmentation du coût de la réassurance pourrait affecter le résultat du Groupe, soit directement pour les activités réassurées, soit du fait de la réduction des cessions, accroissant ainsi les risques de perte.

Une évolution des hypothèses pourrait remettre en cause la suffisance des provisions, le résultat et la solvabilité du Groupe

L'évaluation des provisions techniques résulte d'une approche prudentielle qui peut être résumée comme suit :

- la maîtrise des risques liés à la baisse des taux d'intérêt ;
- l'éventuelle prise en compte de l'allongement de la longévité au-delà de la table réglementaire des rentiers sur la base de l'anticipation de l'expérience de la Société par l'utilisation d'une table d'expérience ;
- l'évaluation permanente des risques via :
 - un suivi des engagements de taux par des calculs prospectifs,
 - des analyses détaillées et des études statistiques pour les contrats de prévoyance avec suivi des sinistres (par contrat/exercice de souscription/exercice de survenance) et du rythme de consommation des provisions.

Les principales provisions techniques sont présentées dans la note 24.3 « Évaluation des contrats d'assurance » des comptes consolidés.

Des méthodes statistiques et actuarielles sont employées pour :

- concevoir les produits ;
- établir les provisions techniques, leur adéquation dans le cadre du test de suffisance des passifs, la participation aux bénéfices différée passive et active, ainsi que la recouvrabilité de cette dernière ;
- mesurer certains indicateurs tels que la valeur des affaires nouvelles ou la valeur intrinsèque (cf. rapport sur la valeur intrinsèque) ;
- mesurer la valeur de portefeuille acquis, les flux de trésorerie attendus utilisés dans les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ;
- déterminer les scénarios de chocs potentiels et évaluer ainsi l'exposition aux risques du Groupe.

Ces mesures reposent par nature sur des éléments incertains établis à partir de l'expérience ou d'hypothèses prospectives d'évolution de facteurs qui peuvent être :

- d'origine économique, démographique, sociale, législative, réglementaire, financière ;
- relatifs au comportement de l'assuré (par exemple, rachat, non-renouvellement, conservation, etc.) ;
- spécifiques à l'assurance vie tels que la mortalité, la morbidité ou la longévité.

Même si les hypothèses utilisées semblent raisonnables à la date à laquelle elles sont évaluées, un écart entre les hypothèses retenues et l'expérience future est envisageable. En particulier, l'évolution des hypothèses techniques ou des marchés financiers peut influencer sur le niveau de provisionnement, la valeur intrinsèque et la valeur des affaires nouvelles, et avoir un effet négatif sur le résultat consolidé et sur la solvabilité du groupe CNP Assurances (cf. note 22.4 : « Sensibilité de la MCEV[®] aux risques de marché » des comptes consolidés). De la même façon, une mauvaise anticipation des frais nécessaires à la gestion des contrats peut avoir un impact défavorable sur le résultat et la solvabilité de CNP Assurances.

Enfin, et au-delà des hypothèses, les méthodes statistiques et actuarielles en elles-mêmes peuvent comporter des erreurs. Une complexification de ces méthodes (ou modèles) est observée, en raison de la complexification des produits, des actifs et des réglementations et CNP Assurances a mis en œuvre des processus et une gouvernance dédiés pour le suivi et la validation des modèles. Ce dispositif peut s'avérer insuffisant, ce qui peut avoir des

conséquences sur le résultat ou la solvabilité de CNP Assurances ainsi que potentiellement biaiser les décisions prises sur base des indicateurs calculés par ces modèles.

5.2. Facteurs de risques liés aux marchés financiers

CNP Assurances doit veiller en permanence à la bonne adéquation de la durée et des rendements de ses actifs avec le niveau de ses engagements au passif

Cf. note 23 « Risque de liquidité et adéquation actif/passif des comptes consolidés. »)

Le groupe CNP Assurances s'est doté des outils de pilotage nécessaires pour calibrer son allocation d'actifs stratégique et pour mesurer ses risques d'ajustement actif/passif. L'objectif de la gestion actif/passif est de faire correspondre la structure des portefeuilles d'actifs avec les engagements pris lors de la vente des polices d'assurance, tout en maximisant le retour sur investissement attendu par rapport à une limite de risque.

Les études actif/passif sont effectuées à partir de méthodologies et d'outils de modélisation fondés sur des scénarios déterministes et stochastiques du comportement des marchés financiers d'une part (à l'actif du bilan) et de l'évolution possible des engagements d'assurance d'autre part (au passif du bilan).

Ces analyses permettent notamment d'ajuster la durée des actifs en fonction du profil des différents passifs. Elles comportent cependant des risques de modèle. Si les hypothèses retenues étaient matériellement invalidées par les événements ou si une situation non modélisée survenait, CNP Assurances pourrait se trouver en situation d'avoir à céder des actifs en moins-values et donc d'enregistrer des pertes ou, alternativement, de ne pas disposer dans ses portefeuilles, d'actifs suffisamment rentables pour satisfaire les contraintes de rendements des passifs.

Le Groupe est exposé à la baisse des taux

Le groupe CNP Assurances analyse régulièrement l'impact de la baisse des taux d'intérêt sur sa capacité à honorer les engagements pris à l'égard des assurés.

En période de baisse des taux d'intérêt, CNP Assurances subit une baisse des rendements de ses réinvestissements, entraînant une baisse progressive du taux de rendement de ses portefeuilles (cf. note 22.3 : « Risque de taux des actifs financiers » des comptes consolidés).

À plus long terme, une baisse durable des taux rend plus difficile le prélèvement des chargements prévus dans les contrats et expose l'assureur à une réduction de ses marges, en particulier sur les contrats d'assurance vie en euros.

Dans des scénarios plus extrêmes encore, et malgré une faible proportion de contrats avec taux garantis, CNP Assurances court le risque de ne pas atteindre sur ses actifs le niveau de rendement suffisant pour honorer les taux garantis contractuellement à ses clients, l'obligeant à mobiliser ses fonds propres pour satisfaire la garantie donnée.

Les contrats de retraite sont particulièrement exposés à la baisse des taux d'intérêt, et en particulier les contrats de retraite collective, ainsi que certains contrats de prévoyance.

CNP Assurances, compte tenu de l'importance de son activité d'assurance vie via des fonds en euros dont le capital est garanti, est sensible non seulement à la baisse des taux mais aussi à un environnement de taux très bas prolongé qui, s'il devait perdurer, pourrait être de nature à grever les résultats et les fonds propres du groupe.

Face à cette situation, CNP Assurances déploie depuis plusieurs années une politique de mise en réserve d'une part des produits financiers générés par ses actifs au travers de la dotation à la Provision pour Participations aux Excédents qui pourrait être mobilisée dans une telle situation. Par ailleurs, des initiatives sont prises afin de modifier les nouveaux produits commercialisés dans le but d'adapter dans le temps nos passifs à la nouvelle situation de taux très bas.

S'agissant des activités brésiliennes, la sensibilité au niveau des taux est nettement moindre compte tenu de la nature des principaux produits qui y sont commercialisés. Ce sont en effet en majeure partie d'une part des contrats de prévoyance et des contrats Dommage qui sont largement plus exposés aux risques de souscription, et, d'autre part, des produits de retraite en unités de compte eux aussi nettement moins exposés à la fluctuation du niveau des taux d'intérêt.

En outre, un changement d'hypothèse sur les projections de taux d'intérêt, par exemple en tenant compte des taux d'intérêt négatifs, pourrait avoir un impact sur le calcul des fonds propres et du capital requis de CNP Assurances en vertu de la Directive Solvabilité II.

En 2016, l'exposition du groupe CNP Assurances au risque de baisse des taux a augmenté, du fait de la persistance d'un faible niveau de l'ensemble des taux européens.

Une hausse rapide des taux d'intérêt augmente le risque de rachats de leurs contrats par les assurés

En cas de remontée rapide des taux, le rendement des portefeuilles de CNP Assurances pourrait mettre du temps à s'adapter aux nouvelles conditions de marché, entraînant un décalage entre les taux servis et le rendement offert par d'autres produits financiers.

CNP Assurances pourrait alors devoir faire face à une hausse des rachats sur les contrats d'assurance vie, les assurés étant tentés de reporter leur épargne sur les produits disponibles à meilleurs rendements sur le marché.

Or, ce surcroît de rachats pourrait imposer à CNP Assurances de vendre des titres obligataires en moins-values latentes du fait de la hausse des taux. Le risque serait alors d'amplifier le décalage entre le rendement offert aux assurés et les rendements de certains acteurs du marché du fait des moins-values et d'augmenter ainsi les rachats (cf. note 22.4 : « Sensibilité de la MCEV[®] aux risques de marché » des comptes consolidés).

Le groupe CNP Assurances est très attentif à ce risque et le gère tant à l'actif qu'au passif avec des mesures spécifiques.

Au passif :

- mise en place dans les contrats multisupports de clauses contractuelles permettant en cas d'évolution défavorable des marchés d'introduire des limites aux possibilités d'arbitrage, voire de les interdire ;
- limitation des engagements de taux à la fois en durée et en niveau offrant à la gestion financière la possibilité de réduire la part d'obligations à maturité longue.

À l'actif :

- investissement dans des obligations à taux variables et indexées ;
- investissement dans des obligations d'échéances diversifiées ;
- maintien d'une part des actifs en trésorerie ;
- une partie du portefeuille à taux fixe du groupe CNP Assurances est couverte par des options de type *caps* (cf. note 9.6 : « Instruments dérivés » des comptes consolidés).

En effet, pour atténuer le risque de hausse des taux, CNP Assurances a mis en place des couvertures, permettant en cas de forte hausse des taux d'intérêt au-delà de certains seuils de déclenchement, de générer des revenus complémentaires qui correspondraient alors à la différence entre les seuils de déclenchement évoqués ci-dessus et le niveau effectif des taux d'intérêt à long terme sur les marchés financiers. Ils amélioreraient ainsi la rentabilité des actifs couverts dans un contexte où les taux d'intérêt auraient fortement augmenté.

Ce programme de couvertures est complété chaque année, en particulier pour accompagner l'accroissement des encours.

En tant qu'investisseur de long terme, CNP Assurances est exposé aux risques de crédit (ou de contrepartie) sur ses placements

Cf. note 9.8 : « Risque de crédit » des comptes consolidés.

Le risque de crédit (ou de contrepartie) d'une obligation désigne l'éventualité que l'émetteur fasse défaut sur sa dette.

Ce risque dépend de la santé financière de l'entité et de sa qualité de crédit qui est synthétisée par une note (de AAA à D) attribuée par des agences de *rating*. Le *spread* de crédit désigne la prime de risque, c'est-à-dire l'écart entre le rendement d'une obligation et celui d'un emprunt d'État de très bonne qualité ayant les mêmes caractéristiques.

Le *spread* de crédit d'un émetteur varie sous l'effet, notamment, d'une modification de la perception par les investisseurs du risque de contrepartie de cet émetteur.

Historiquement, les *spreads* sur les obligations émises par les entreprises privées augmentent lors d'un ralentissement économique et ont tendance à se réduire en période de croissance. En effet c'est lors des phases de ralentissement économique que le taux de défaut des émetteurs augmente.

En cas de défaut sur un ou plusieurs titres présents en portefeuille, CNP Assurances devrait constater des pertes.

Mais même sans défaut avéré, il se peut qu'à certaines périodes, la perception du risque de défaut soit exagérée et que le niveau général des *spreads* intègre des prévisions de défaillances d'entreprises excessivement pessimistes, entraînant une baisse de valeur des titres en portefeuille.

Les variations des *spreads* de crédit ont par conséquent un impact direct sur la valeur de marché des investissements obligataires, et donc sur le niveau des plus ou moins-values latentes des titres détenus en portefeuille.

Afin de gérer au mieux ce risque, CNP Assurances encadre les différentes prises de risques par un jeu de limites et diversifie son portefeuille. En outre, ces investissements font l'objet d'une surveillance constante. De plus, CNP Assurances peut mettre en place des couvertures permettant en cas de forte hausse des *spreads* de crédit et au-delà de certains seuils de déclenchement, de générer des revenus complémentaires qui pourraient atténuer les pertes sur les obligations concernées.

Le risque de contrepartie concerne également les produits dérivés (comme les *swaps* de taux – *caps* et *floors* – ou les *swaptions* par exemple), la réassurance ou encore les titres mis en pension. Des mécanismes d'appel de marge et de surcollatéralisation permettent de réduire les risques de contrepartie pris par l'échange de collatéral.

Cf. tableaux dans les comptes consolidés, notes 9.3 « Titres mis en pension », 9.4 « Titres prêtés » et 9.6 « Instruments dérivés ».

Le risque souverain pesant sur les obligations d'état représente une composante significative des investissements réalisés par le Groupe

Cf. note 9.9 « Classification des actifs par catégories et zones géographiques » des comptes consolidés.

Le risque souverain correspond à un risque de défaillance de paiement d'une dette d'État et se traduit par le non-recouvrement partiel ou total de leur créance par les détenteurs d'obligations de cet État.

De par la nature des actifs à son bilan, le groupe CNP Assurances est significativement exposé à ce type de risque.

En période de croissance des niveaux d'endettement des États, des inquiétudes peuvent apparaître sur la capacité de certains États souverains à rembourser leur dette, conduisant à une défiance sur les obligations émises par ces États ou par leur secteur public, amenant à de forts écartements des *spreads*. Dans une situation extrême, CNP Assurances

pourrait être amené à subir un défaut ou une restructuration de dette conduisant à constater de fortes pertes sur ces titres.

Le bilan de CNP Assurances, largement investi en titres européens et en particulier français, est naturellement sensible à un élargissement des *spreads*. Une hausse des taux d'intérêt couplée à une vague de rachats déclencherait des réalisations de moins-values obligataires qui pourraient impacter les fonds propres de l'entreprise. Depuis 2011, ces risques font l'objet d'une attention particulière concernant les dettes des États périphériques de la zone euro : le Groupe est sensible aux dettes de l'Espagne et de l'Italie dans lesquels des filiales sont implantées. Il a renforcé sa surveillance sur l'évolution de ces pays et le suivi de son exposition à leur dette souveraine.

En dehors de la zone euro, les investissements réalisés par le groupe CNP Assurances peuvent être soumis au risque pays de non transférabilité des actifs

Le groupe CNP Assurances, ayant développé des activités à l'international, pourrait être confronté à différents risques pays qui se matérialisent par l'incapacité à rapatrier en France les capitaux investis à l'étranger. Au niveau du Groupe, cela concerne essentiellement le bilan des filiales sud-américaines.

En cas de hausse significative des rachats des contrats assurés, CNP Assurances serait exposé à un accroissement de son risque de liquidité

Cf. note 23.1 « Risque de liquidité » des comptes consolidés.

La liquidité mesure la capacité d'un débiteur à rembourser ses dettes et à honorer ses engagements dans l'hypothèse de la poursuite de ses activités. Pour CNP Assurances, le risque de liquidité correspond essentiellement au risque de non-remboursement de ses assurés en cas de hausse très significative des rachats.

Le risque de liquidité s'accroît lorsque la confiance en l'entreprise baisse : l'entreprise pourrait ne plus faire face, par manque de liquidités, aux demandes massives de rachats provenant de ses assurés. Par ailleurs, une telle défiance pourrait également avoir pour conséquence que CNP Assurances ne trouve plus acquéreur pour ses titres subordonnés sur le marché.

En pratique, CNP Assurances pourrait se voir confronté à ce risque en cas de collecte nette fortement négative lui imposant de réaliser certains de ses placements pour payer des prestations. Afin de faire face à cette éventualité, CNP Assurances conserve une réserve de liquidité et des portefeuilles de titres liquides qui, bien que conséquents, pourraient s'avérer insuffisants en cas de réalisation de scénarios extrêmes.

À noter que les titres subordonnés émis par le Groupe ne font pas l'objet de *covenants*.

Le groupe CNP Assurances est exposé au risque de baisse de la valorisation ainsi que des rendements des actions

Cf. note 20 « Produits de placements » des comptes consolidés.

Le risque action mesure la sensibilité de la valeur des actifs à un changement de valeur sur le marché des actions. Par extension, sont considérées comme actions les participations minoritaires dans des sociétés non cotées et les fonds à dominante actions. La volatilité mesure l'ampleur des variations du cours des actions. Elle sert de paramètre de quantification du risque de rendement et de prix d'une action. Lorsque la volatilité est élevée, la possibilité de gain est plus importante, mais le risque de perte l'est aussi.

En cas de moins-value latente durable sur certains titres, l'assureur peut être amené à constituer des provisions en ligne à ligne sur ces titres (*impairment*) pesant sur son résultat.

Par exemple, CNP Assurances peut être amenée à faire face à des situations où elle se trouve détentrice d'actions de sociétés relativement endettées, ou dont la valorisation repose sur des perspectives futures de croissance bénéficiaire. Si la croissance des ventes de ces sociétés est moins forte qu'espérée ou si l'entreprise peine à rembourser sa dette, la chute du cours peut être significative.

Cf. note 22.4 : « Sensibilité de la MCEV[®] aux risques de marché » des comptes consolidés.

Par ailleurs, si le groupe CNP Assurances n'est pas directement impacté par la baisse de valorisation des portefeuilles des contrats en unités de compte, il porte en revanche le risque de baisse de ses marges.

Cf. note 23.3 « Adéquation actif/passif des contrats en UC » des comptes consolidés.

Les marchés actions européens et hors de l'Europe ont enregistré en 2016 une performance positive et leur volatilité est globalement en baisse.

Le groupe CNP Assurances détient des participations sur des actifs immobiliers, sur des infrastructures et sur des fonds de Capital investissement, ce qui lui fait courir des risques de baisse des valorisations ou des rendements sur ces classes d'actifs

Le risque immobilier mesure la sensibilité de la valeur des actifs immobiliers à un changement de valeur sur le marché immobilier. Ce risque concerne tous les immeubles, quel qu'en soit leur usage : immobilier d'exploitation, immobilier de placement.

Les revenus locatifs d'un portefeuille immobilier sont exposés aux risques de marché (variation de l'offre et de la demande, des taux de vacance et de leur impact sur les valeurs locatives), mais aussi aux risques de défaut des locataires et d'évolution défavorable des indices sous-jacents à la revalorisation des loyers.

La valeur des actifs immobiliers, détenus directement ou à travers des fonds, est par ailleurs exposée aux risques tant de variation des revenus locatifs que du marché de l'investissement lui-même mais potentiellement aussi aux risques d'obsolescence réglementaire des immeubles (sur la réduction des consommations énergétiques par exemple) qui pourraient engendrer une perte de valeur en cas de vente des actifs, ou des frais supplémentaires pour restaurer la valeur perdue de ces actifs.

Le portefeuille immobilier de CNP Assurances a été renouvelé et étendu ces cinq dernières années. Il comporte une part significative de bureaux en Ile de France notamment. Les prix de l'immobilier se sont incontestablement appréciés ces dernières années et nous n'observons pas à ce stade de signaux préoccupants sur les loyers ni sur les niveaux de vacance de notre parc immobilier. Ce marché reste néanmoins traditionnellement soumis à une forte volatilité, et une forte baisse des prix pourrait impacter négativement la valeur du portefeuille.

L'environnement actuel de taux très bas et l'abondance de liquidité investie sur le marché immobilier sont un facteur de risque supplémentaire souligné par le Haut Conseil de Stabilité Financière (en cas de remontée des taux par exemple). Les risques liés à l'effet de levier, bien que peu présent dans les sociétés immobilières, sont aussi à prendre en compte dans ce contexte.

Cf. note 8 « Immeubles de placement et d'exploitation » des comptes consolidés.

Le capital investissement ou *private equity* est l'activité d'investisseurs financiers qui prennent des participations au capital des sociétés non cotées en Bourse. Il s'agit d'une activité beaucoup plus complexe que l'achat de titres cotés.

La très grande majorité des investissements de ce segment se fait au travers de fonds : FCPR (fonds communs de placement à risque), FCPI (fonds communs de placement à l'innovation) et plus marginalement les SCR (sociétés de capital-risque) en France.

Les risques sous-jacents à l'activité de capital investissement sont de deux natures : le risque lié à la rentabilité des fonds et celui lié à l'illiquidité importante de ces placements, qui requièrent des durées d'immobilisation à moyen terme.

Au total, les variations de valeur (à la baisse) sur ces types d'investissements (actions, immobilier, infrastructures, capital investissement, non coté) peuvent impacter le compte de résultat de CNP Assurances *via* la constitution de provisions prévues par le code des assurances.

CNP Assurances encourt un risque de change

Cf. note 9.10 « Opérations en devises » des comptes consolidés.

CNP Assurances publie ses comptes consolidés en euros. Le risque de change vise en premier lieu les résultats intégrés de la filiale brésilienne du Groupe, la société Caixa Seguros Holding, dont la comptabilité s'exprime en real brésilien. Or, la contribution de Caixa Seguros Holding aux performances financières du groupe CNP Assurances est croissante et significative, et ce à tous les niveaux du compte de résultat, au niveau des primes d'assurances émises comme à celui du résultat net. Les variations du real ont donc un impact significatif sur le résultat net consolidé de CNP Assurances et sur ses flux de trésorerie. Afin de gérer ce risque, CNP Assurances met en œuvre des couvertures de change mais celles-ci, résultant d'analyses et d'anticipations, pourraient s'avérer insuffisantes ou peu efficaces.

En 2016, le Real brésilien a eu une évolution favorable pour le groupe CNP Assurances (appréciation de 20%).

Les portefeuilles d'actifs de CNP Assurances et des autres entités du Groupe (hors Brésil) sont principalement investis en valeurs de la zone euro. L'exposition au risque de change au titre des portefeuilles d'investissement est donc limitée. Elle est de plus encadrée par une norme de change. Ainsi, la volatilité de la livre britannique observée en 2016 suite au referendum sur le Brexit n'a pas eu d'effet significatif sur les résultats du groupe CNP Assurances.

Par ailleurs, le rapport du président du conseil d'administration de CNP Assurances présente une analyse de l'exposition au risque de change.

CNP Assurances a émis des titres de dette subordonnée libellés en dollar américain et en livre sterling. Trois d'entre eux ont fait l'objet de couvertures de change *ad hoc* et le quatrième a fait l'objet d'un adossement par des investissements dans la même devise.

Cf. tableaux dans les comptes consolidés, notes 11 « Passifs subordonnés » et 9.7 « Instruments dérivés de couverture ».

Les programmes de couverture que CNP Assurances met en place peuvent se révéler insuffisants ou incomplets

Cf. tableaux dans les comptes consolidés, notes 9.6 « Instruments dérivés » et 9.7 « Instruments dérivés de couverture ».

Le groupe CNP Assurances est très attentif à l'ensemble des facteurs de risques liés aux marchés financiers et les gère tant à l'actif qu'au passif *via* divers programmes de couverture.

Cependant, ces programmes de couverture peuvent se révéler incomplets, partiels voire inadaptés dans des conditions extrêmes de marché pour protéger le Groupe contre l'accroissement de son exposition ou des pertes qu'il souhaite atténuer, ce qui peut influencer négativement sur l'activité, le résultat net consolidé et la situation financière.

Ainsi, les stratégies de couverture, aussi développées qu'elles puissent être, n'écartent pas tout risque de perte. CNP Assurances pourrait subir des pertes si l'un des différents instruments ou l'une des stratégies de couverture que le Groupe utilise pour couvrir les différents types de risque auxquels il est exposé s'avérait inefficace.

Toute évolution inattendue du marché peut également diminuer l'efficacité de ces stratégies de couverture. En outre, la comptabilisation des gains et pertes résultant de certaines couvertures inefficaces peut accroître la volatilité des résultats publiés par CNP Assurances.

5.3. Facteurs de risques liés à l'exercice de l'activité

Les risques opérationnels sont définis comme « les risques de perte résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Ils intègrent les risques juridiques et de non-conformité.

Les dispositifs de gestion de risques, dont les modalités sont adaptées à la nature des risques, visent à conforter la capacité de maîtrise par les opérationnels et à identifier des modalités de suivi indispensables à leur pilotage. La démarche est déployée au sein du Groupe. Elle vient ainsi compléter le dispositif de contrôle interne – qui pourrait lui-même s'avérer imparfait –, en intervenant par catégorie de risques et non pas sur les risques unitaires identifiés par processus, et donne lieu à l'élaboration de cartographies des risques.

Des activités déléguées à des partenaires d'affaires ou confiées à des prestataires extérieurs pourraient générer des risques quant au respect de la réglementation d'assurance ou à la qualité des prestations

Dans le cadre du modèle d'affaires de CNP Assurances, la sous-traitance – telle que définie par Solvabilité 2 – apparaît comme un risque significatif au sein du Groupe : les activités sont, d'une part déléguées aux partenaires (certaines opérations de gestion, dont la gestion d'actifs), et d'autre part confiées à des prestataires externes (gestion des contrats, gestion informatique).

Les principaux risques induits par la mise en place de la sous-traitance sont régulièrement examinés : qualité et conformité des activités confiées, respect de la réglementation en particulier délit de marchandage, dépendance, perte de savoir-faire, conflit d'intérêt... La sous-traitance fait l'objet d'une politique interne afin d'accroître progressivement l'appréhension, le suivi et la maîtrise des risques liés.

Les grands principes définis dans cette politique sont les suivants :

- Maîtrise opérationnelle de l'activité sous-traitée : CNP Assurances conserve la capacité à évaluer les activités du sous-traitant. Cette maîtrise passe notamment par la formalisation des processus sous-traités et des modes opératoires d'exécution de la prestation ;
- Adéquation des moyens mis en œuvre pour maîtriser les risques, afin de maintenir le niveau d'efficacité et les gains attendus de la sous-traitance : les moyens mis en place pour surveiller l'activité sous-traitée sont proportionnels à l'importance de cette activité et au coût qu'elle représente pour CNP Assurances ;
- Maintien voire augmentation de la qualité et de la productivité par rapport à une exécution en interne de l'activité ;
- Application de la politique générale achats de l'entreprise ;
- Respect de l'ensemble des règles éthiques et déontologiques qui sont édictées dans le code de déontologie entreprise dont la charte éthique et la déontologie des Achats, le code de bonne conduite à observer par les collaborateurs du groupe CNP Assurances, les normes particulières à chaque métier comme le règlement de déontologie des OPCVM, la charte de contrôle interne du Groupe CNP Assurances ainsi que les 10 principes du Pacte Mondial (« Global Compact ») auxquels CNP Assurances adhère.

La déclinaison opérationnelle de la politique de sous-traitance comprend :

- Le processus pour déterminer si une fonction ou activité est critique ou importante,
- Le processus de sélection et de contractualisation avec un prestataire, avec notamment les détails à inclure dans l'accord écrit avec le prestataire de service,
- Le processus de suivi d'un prestataire avec la méthode et la fréquence d'évaluation de ses performances et de ses résultats (les différentes méthodes de suivi, non exclusives, étant le suivi permanent via des comités, la réalisation d'audits ponctuels sur place et sur pièce, le suivi sur base de reporting des prestataires concernés relatifs à leurs propres dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques),
- Les plans de continuité des activités avec les stratégies de sortie.

CNP Assurances pourrait être soumise à un risque de non-conformité de ses produits et services

Plusieurs éléments du cadre normatif de l'activité d'assurance ont évolué récemment, notamment concernant le domaine de la protection de la clientèle pour lequel de nombreuses réglementations nouvelles s'appliquent (traitement de réclamations, documents publicitaires...).

Le suivi des normes met en exergue les risques de non-conformité auxquels CNP Assurances doit faire face en raison de la diversité de ses activités.

Dans le modèle d'affaires de CNP Assurances en France, la présentation des opérations d'assurance vie qui relèvent de la responsabilité de l'assureur est le plus souvent réalisée par des partenaires. Les produits proposés ainsi que les documents contractuels et commerciaux présentés aux clients doivent garantir à l'entreprise un niveau de sécurité juridique approprié, et permettre à l'assuré (ou au souscripteur) de connaître avec précision le contenu et l'étendue des garanties qu'il a contractées ou des propositions commerciales qui lui sont faites. CNP Assurances dispose d'une procédure robuste de lancement de produit contenant notamment une procédure de vérification de la conformité du produit ainsi que des modalités de commercialisation du produit.

Les obligations réglementaires et contractuelles sont également nombreuses tout au long de la vie du contrat.

CNP Assurances porte une attention particulière au traitement des contrats non réclamés : l'entrée en vigueur de la loi Eckert s'est accompagnée de la mise en place des aménagements de processus de gestion nécessaires pour se conformer à la réduction des délais de recherches des bénéficiaires.

Soucieuse de la qualité de ses services aux clients, CNP Assurances a déployé depuis plusieurs années une politique de certification qualité de procédures importantes selon des normes professionnelles reconnues (ISO 9001 pour les activités de gestion ou commerciales, CMMI ou ITIL pour les activités informatiques). Les textes réglementaires ainsi que les recommandations publiées par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution sont déclinés dans des procédures qui précisent les contrôles à diligenter par les différents acteurs des processus. Les lancements de produits font l'objet d'une vigilance toute particulière.

Le volume de nouveaux contentieux clients est stable en France au cours des trois dernières années. Les requêtes de ce type en provenance des assurés restent peu fréquentes au regard du nombre de contrats gérés par CNP Assurances.

L'entreprise, en tant qu'intermédiaire financier, est confrontée aux risques de blanchiment et de fraude

La lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme constitue une préoccupation quotidienne du groupe CNP Assurances, qui est par nature exposée à ces risques.

Le modèle d'affaires déployé, dans lequel un grand nombre d'opérations est intermédié par les partenaires, détermine les conditions de contrôles mises en place. Les conventions de gestion conclues entre CNP Assurances et ses partenaires précisent les tâches confiées par l'assureur à l'intermédiaire.

Lorsque la relation commerciale est du ressort des partenaires, ceux-ci jouent un rôle essentiel dans la phase de recueil des informations d'identification et de connaissance du client. La quasi-totalité des opérations est réalisée par l'intermédiaire des comptes bancaires détenus par les clients dans les réseaux partenaires qui s'assurent de la qualité des flux en amont.

CNP Assurances a mis en place un groupe de travail interne et participe aux travaux de place permettant d'anticiper les adaptations nécessaires du dispositif, afin de répondre aux observations de l'ACPR et également dans la perspective de l'adoption de nouveaux textes réglementaires et du renforcement du dispositif de prévention.

Par ailleurs, le risque de fraude existe. A titre d'exemple, le Groupe pourrait avoir à faire face à un détournement de fonds par des gestionnaires ou des tiers externes via une usurpation d'identité ; ou bien à une fausse déclaration de client (au moment de l'adhésion à l'assurance ou au moment du règlement du sinistre). S'appuyant sur la logique et le savoir-faire déployés pour la lutte anti-blanchiment, les contrôles réalisés par les partenaires et les services gestionnaires de CNP Assurances d'une part, et l'analyse des données sur flux financiers des contrats d'autre part, ont été consolidés. Les suspicions de fraude, internes ou externes, détectées par les services gestionnaires de même que les manquements déontologiques des commerciaux ou les abus de faiblesse font l'objet d'un examen approfondi par les services spécialisés de CNP Assurances et donnent lieu à un rapport circonstancié et d'éventuelles préconisations si nécessaire. Le contexte de crise économique peut exacerber ce risque et CNP Assurances a renforcé son dispositif concernant la formalisation des délégations de pouvoir et de signature et le système de contrôle des paiements.

CNP Assurances en tant qu'acteur majeur du monde de l'assurance expose son système d'information et ses données en cas d'incident

Le Groupe s'appuie sur un système d'information dont le rôle est primordial dans l'ensemble de ses activités industrielles et commerciales et doit s'adapter à un environnement en constante évolution.

L'ouverture des systèmes d'information vers les partenaires et prestataires expose CNP Assurances à des risques d'intrusion dans ses applications et des actes de malveillance qui pourraient avoir pour conséquence la divulgation de données sensibles.

Le Groupe déploie des moyens pour assurer la sécurité des systèmes d'information, la fluidité des processus de gestion et l'intégrité des données, mais ces systèmes pourraient être soumis à des difficultés techniques susceptibles d'avoir un impact négatif sur son activité.

La législation fiscale est susceptible d'avoir un impact important sur la situation du groupe CNP Assurances

Le risque fiscal recouvre aussi bien les impôts et taxes à la charge de CNP Assurances que ceux pour lesquels CNP Assurances joue un rôle de collecteur.

Le risque fiscal est le risque associé à l'application, à l'interprétation et aux changements de la réglementation fiscale, parfois avec un effet rétroactif. Le risque fiscal correspond au risque de ne pas être en règle avec les obligations exigées par les autorités fiscales.

Un risque fiscal insuffisamment maîtrisé pourrait conduire le Groupe à payer des charges fiscales supplémentaires et à s'acquitter de pénalités financières pour ne pas avoir respecté les obligations fiscales requises.

La construction des produits d'assurance, en particulier en assurance vie, prend en compte de nombreux facteurs, dont les taxes, et s'appuie sur la législation en vigueur au moment de la construction du produit d'assurance. Les évolutions de la réglementation fiscale en particulier les suppressions d'avantages fiscaux ou les augmentations des taux de taxes, ou l'introduction de nouvelles règles peuvent avoir un impact négatif significatif sur le chiffre d'affaires présent et futur, le volume des encours gérés, le résultat net, la trésorerie, la situation financière, ainsi que, le cas échéant, sur la valeur de l'action CNP Assurances.

Le Groupe pourrait être soumis à des risques sociaux

Enfin, l'entreprise est exposée à des risques en cas de manquements dans les domaines liés à sa gestion des ressources humaines. Ces risques sociaux, qui peuvent être liés à des facteurs structurels (conditions de travail) ou conjoncturels (dans le cadre d'une évolution de l'entreprise), sont pris en compte par CNP Assurances et il existe un dialogue social riche entre les instances représentatives du personnel et la direction.

De plus, CNP Assurances conduit depuis plusieurs années une politique de prévention des risques psychosociaux. Des actions de prévention ont été mises en œuvre dans le cadre d'un accord signé en 2012. Cette politique se poursuivra en 2017 dans le cadre d'un nouvel accord « qualité de vie au travail » (en cours de négociation) intégrant l'égalité professionnelle et la prévention des risques psychosociaux. A défaut d'accord, ces actions seront mises en œuvre dès 2017 dans le cadre d'un plan d'actions.

Afin de réduire l'impact de survenance des risques opérationnels, les sociétés du Groupe ont mis en place un programme d'assurance et déployé des plans de continuité d'entreprise

Parmi les dispositifs visant à traiter efficacement les risques encourus et à réduire leur probabilité de survenance et leur impact, figurent deux dispositifs transversaux : le programme d'assurance et le plan de continuité d'entreprise.

CNP Assurances, après revue régulière de ses risques, définit et met en place un programme d'assurance lui permettant de protéger l'essentiel de son patrimoine et de ses responsabilités. Ce plan d'assurance – dommages aux biens et responsabilité civile professionnelle – est constitué de couvertures pour partie transversales pour le Groupe et pour partie spécifiques par filiale.

Les assurances souscrites et le niveau d'auto-assurance sont fonction des activités, de la taille et de la sinistralité des principales entités du groupe CNP Assurances.

CNP Assurances a mis en place un dispositif propre pour faire face au risque de l'arrêt des activités du fait d'un sinistre. Un dispositif de gestion de crise et un plan de continuité de l'entreprise peuvent être activés lors de la survenance d'un sinistre majeur.

Ce dispositif permet, en cas de crise, de mettre en place rapidement les actions nécessaires à la reprise des activités. Ainsi il garantit un niveau de service suffisant aux clients et aux partenaires avec une interruption minimale. Le plan de continuité d'entreprise fait l'objet d'une mise à jour régulière, ainsi que de tests réguliers en situation réelle, pour prendre en compte les évolutions des besoins de l'entreprise et pour s'assurer de la bonne adéquation des ressources humaines et techniques.

5.4. Autres facteurs de risques

Toute dégradation du rating du groupe CNP Assurances pourrait se traduire par un renchérissement du coût de sa dette

La notation financière constitue, pour les investisseurs, un critère-clé dans l'estimation du risque qu'un investissement comporte, particulièrement dans le cadre de marchés financiers de plus en plus globaux qui rendent difficile la maîtrise de l'information et donc de tous les paramètres de risque.

Ainsi, pour CNP Assurances, toute dégradation de sa notation pourrait se traduire par un renchérissement du coût de sa dette, ce qui pourrait avoir un impact sur ses résultats futurs.

L'agence Standard & Poor's révisé à intervalles réguliers le *rating* de CNP Assurances. CNP Assurances veille à maintenir un niveau élevé de notation traduisant sa solidité financière.

Cf. note 11 « Passifs subordonnés » des comptes consolidés.

Risques liés aux partenariats stratégiques

CNP Assurances procède, directement ou au travers de filiales, à des investissements stratégiques, par mise en place de partenariats permettant de renforcer sa présence sur certains marchés.

Les partenariats stratégiques constituent l'un des moyens pour CNP Assurances de partager le risque économique et financier. Ils peuvent revêtir une forme simplement commerciale (conclusion d'un accord de distribution) ou bien également capitalistique (création d'une filiale commune).

Dans le cas de création de filiales communes, le partage avec le partenaire distributeur du contrôle capitalistique et opérationnel permet une réduction de l'exposition en capitaux engagés et favorise l'implication effective du partenaire.

En cas de croissance externe, la Société procède à des audits en s'appuyant sur des conseils extérieurs, afin de vérifier de façon approfondie la situation de l'entité cible. En outre, à chaque stade important de l'opération, sont mis en œuvre les dispositifs de gouvernance permettant d'en confirmer l'intérêt et de permettre à l'instance décisionnaire concernée de fixer les conditions et paramètres pris en compte pour aboutir à sa réalisation.

L'intégration de ces partenariats au sein du groupe CNP Assurances peut se révéler parfois plus difficile et plus longue qu'envisagée, ou nécessiter la mobilisation plus importante des équipes et des dirigeants concernés, et ainsi impacter négativement les résultats du Groupe.

Par ailleurs, la vie des affaires et leur constante évolution impliquent que rien ne peut garantir que la performance financière des sociétés ou partenariats acquis soit conforme aux plans d'affaires initiaux sur la base desquels les décisions d'investissement auront été fondées. De telles divergences peuvent conduire à la constatation de dépréciation de *goodwill* ou d'autres actifs incorporels, affectant négativement la situation financière du Groupe (cf. note 7.1 « Synthèse des actifs incorporels » des comptes consolidés).

En outre, l'évolution d'un projet, du contexte politique et économique local, de la situation économique d'un partenaire, ou la survenance d'un désaccord entre les partenaires, peut conduire à un besoin de réorientation du partenariat.

Afin de limiter ces risques, l'investissement (ou le partenariat stratégique) est intégré dans le système de *reporting* financier du Groupe, afin de piloter sa performance et de formuler puis mettre en œuvre d'éventuelles actions de réorientation rendues nécessaires, le cas échéant avec la participation du partenaire distributeur.

Enfin, l'arrivée à échéance d'accords de partenariats stratégiques fait l'objet d'une attention toute particulière car elle est susceptible d'affecter la rentabilité, la situation financière ou le modèle d'affaires de la société.

Afin de limiter ces risques, CNP Assurances s'attache à anticiper ces échéances suffisamment tôt.

Risques liés aux pays dans lesquels le Groupe exerce une activité

Le groupe CNP Assurances étant présent dans de nombreux pays, en Europe et en Amérique du sud, la continuité et le développement de ses activités dépendent en partie de la santé économique et de la stabilité politique de ces pays.

Les pays dans lesquels le Groupe exerce une activité font l'objet d'un suivi régulier (indicateurs macroéconomiques et actualités politiques). De plus, l'exercice de revue de l'activité des filiales est l'occasion chaque année de faire un point détaillé sur la situation des pays concernés et les conséquences éventuelles sur l'activité du Groupe.

En 2016, la récession brésilienne s'est poursuivie et l'actualité politique est restée mouvementée. Cette situation ne constitue pas un facteur positif pour le développement des affaires de la filiale brésilienne Caixa Seguradora qui maintient néanmoins sa rentabilité à un niveau élevé.

Le Groupe pourrait être soumis à des risques environnementaux

Son image pourrait être ternie par l'impact environnemental de son activité (par exemple par une mauvaise gestion de son parc forestier ou immobilier ou encore par l'empreinte environnementale de ses actifs financiers). Les actions menées sur ce sujet par le Groupe et les procédures en place sont présentées dans le chapitre sur la responsabilité sociétale d'entreprise et dans le rapport du président du conseil d'administration de CNP Assurances.

Risques liés à la mise en place de nouvelles réglementations

La mise en place de nouvelles réglementations, en Europe ou dans les pays où le Groupe exerce son activité, peut s'avérer complexe et coûteuse pour CNP Assurances. Elle mobilise de nombreuses directions, implique une adaptation des systèmes d'information du Groupe, elle a un coût élevé en termes de formation et d'apprentissage du nouveau cadre réglementaire.

En 2016, l'entrée en vigueur de la directive Solvabilité 2 a renforcé le cadre réglementaire auquel est soumis le groupe CNP Assurances. Cette entrée en vigueur, qui a nécessité la mise en place de nombreuses procédures et *reportings*, a engendré de nouveaux risques opérationnels pour le Groupe, liés à ces nouveaux processus. De plus, compte tenu de sa grande complexité, la directive introduit un risque de non-conformité pouvant résulter d'une interprétation des textes divergente entre CNP Assurances et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. Avec l'intégration des processus Solvabilité 2 au périmètre du contrôle interne et la réalisation de nombreux exercices de préparation, le Groupe a mis en œuvre les moyens adaptés pour atténuer ces nouveaux risques.

En 2017, de potentielles évolutions de la réglementation par exemple concernant l'âge de départ à la retraite ou les droits de résiliation des assurances emprunteur pourraient avoir un impact négatif sur les résultats financiers de CNP Assurances. Par ailleurs, le règlement transsectoriel sur les produits d'investissement (dit « PRIIPs ») et la refonte de la directive intermédiation en assurance, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2018, qui font l'objet d'ores et déjà d'une préparation par CNP Assurances, impliqueront des risques opérationnels et des risques de conformité supplémentaires (à l'image de Solvabilité 2).

L'entreprise évolue dans un univers très concurrentiel, faisant peser des risques permanents sur le niveau de son activité et ses résultats

CNP Assurances évolue sur un marché concurrencé par des acteurs variés (compagnies d'assurances, mutuelles, institutions de prévoyance, banques commerciales ou d'investissements...), soumis parfois à des réglementations différentes, disposant de canaux de distribution multiples et proposant des produits alternatifs ou à des tarifs plus compétitifs que ceux du Groupe.

Sous cette pression concurrentielle, CNP Assurances pourrait être amenée à adapter les tarifs de certains de ses produits et services, ce qui pourrait nuire à sa capacité à maintenir ou améliorer sa rentabilité et affecter négativement son résultat net et sa situation financière.

Par ailleurs, toute atteinte à l'image et à la réputation du groupe CNP Assurances pourrait avoir des conséquences sur les résultats futurs de l'entreprise.

6. Responsabilité sociétale d'entreprise : informations sociales, sociétales et environnementales



Le rapport qui suit expose, chiffres à l'appui, le plan d'action RSE du Groupe, les priorités de chaque composante de la démarche et les actions complémentaires déployées. Les questions relatives à la gouvernance et aux Risques RSE sont traitées dans le chapitre 5 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne ».

Ce rapport couvre toutes les entités du groupe CNP Assurances consolidées. Il est ainsi nourri par des exemples d'actions menées dans l'ensemble du Groupe (cf. Méthodologie). Il a été rédigé conformément aux dispositions des articles R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce et la table de concordance permet de retrouver les éléments réglementaires. Un Organisme Tiers Indépendant a procédé à des travaux visant à vérifier la présence et la sincérité des informations relevant de l'article 225 du code de commerce. Les informations les plus matérielles ont fait l'objet de tests de détail ; les autres informations ont fait l'objet dont celles identifiées par le par le signe V en assurance raisonnable ; d'une revue de cohérence globale comme indiqué dans le tableau de concordance en fin de chapitre.

Les indicateurs de responsabilité sociale seront détaillés par entité et communiqués dans l'annexe du « Bilan RSE 2016 ». Le groupe Caixa Seguradora réalise un rapport développement durable disponible sur le site : <http://www.caixaseguradora.com.br/institucional/Paginas/relatorios-de-sustentabilidade.aspx>

6.1. Responsabilité sociétale du groupe CNP Assurances

6.1.1. L'historique de notre engagement

2003/ Le rôle fondateur de notre adhésion au Pacte Mondial

Depuis toujours, le groupe CNP Assurances respecte les droits de l'homme et du citoyen tels que définis dans la Déclaration Universelle des droits de l'homme et plus spécifiquement les principes de l'Organisation Internationale du Travail et la réglementation du travail propre à chaque pays.

En adhérant au Pacte Mondial dès 2003, CNP Assurances a conforté son engagement à respecter ces valeurs fondamentales, à lutter contre la corruption et à protéger l'environnement. CNP Seguros de Vida, le groupe Caixa Seguradora et CNP UniCredit Vita ont également adhéré au Pacte.

2009/ Un engagement relayé dans le secteur de l'assurance

CNP Assurances a pris une part active au lancement de la charte développement durable de l'Association Française de l'Assurance en 2009. Elle s'y est engagée sur les enjeux majeurs de responsabilité sociale de l'activité d'assurance : participer à la réduction des vulnérabilités sociales, contribuer à la lutte contre le changement climatique, accompagner le développement économique et favoriser la politique d'investissement responsable.

2011/ Un engagement renforcé AU cœur DU métier d'assureur et d'investisseur

En 2011, CNP Assurances a adhéré aux Principes pour l'investissement responsable (PRI) des Nations Unies, marquant ainsi une nouvelle étape dans son engagement d'investisseur responsable. En 2015, Caixa Seguradora a signé les Principes pour une assurance durable (PSI).

2015/ DES engagements en faveur de la transition énergétique et écologique

Signataire du Montreal Carbon Pledge, CNP Assurances a publié l’empreinte carbone de son portefeuille financier actions cotées détenues en direct en décembre 2015. De plus, elle s’est engagée publiquement à la réduire de 20 % d’ici 2020. Des engagements ambitieux concernent également son portefeuille immobilier, et les actifs « charbon ».

Un déploiement coordonné dans les filiales EN COHERENCE avec ses partenaires

Dans le cadre du modèle d’affaire du Groupe, la démarche RSE est définie par filiale en cohérence avec les principes du Groupe. Elle est partagée avec les actionnaires et les partenaires locaux, le plus souvent des acteurs bancaires chargés de la distribution des produits.

Les dix principes du Pacte Mondial

Droits de l’homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l’homme dans leur sphère d’influence.
2. À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l’homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d’association et à reconnaître le droit de négociation collective.
4. L’élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
5. L’abolition effective du travail des enfants.
6. L’élimination de la discrimination en matière d’emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l’approche de précaution face aux problèmes touchant l’environnement.
8. À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d’environnement.
9. À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l’environnement

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l’extorsion de fonds et les pots-de-vin.

6.1.2. Les composantes de la démarche RSE

Être un assureur responsable, c’est pour CNP Assurances être un intermédiaire financier porteur de plus-values pour l’assuré, soucieux de se protéger en minimisant son exposition aux risques de la vie, et pour l’économie, par ses financements. Sa très bonne capacité d’évaluation des risques et sa stratégie d’investissement responsable et de long terme, nourrissent ces engagements, au cœur de son offre assurantielle.

CNP Assurances propose de véritables plus-values sociétales structurées autour de quatre engagements forts :

- Pour une protection de tous :
 - favoriser l’accès à l’assurance ;
 - concevoir des produits et services à avantage sociétal ;
 - satisfaire au mieux les assurés.
- Pour une économie durable :
 - être un investisseur responsable ;
 - être un acheteur responsable.

- Pour une entreprise attractive :
 - développer les compétences en ligne avec la stratégie du Groupe ;
 - proposer un environnement de travail propice au bien-être et à la performance ;
 - déployer une politique d'égalité professionnelle engagée.
- Pour une société et un environnement durables :
 - optimiser l'empreinte environnementale du fonctionnement interne ;
 - réduire l'impact carbone et environnemental des produits ;
 - maîtriser l'impact local.

6.1.2.1. Dialogue avec les parties prenantes

Des actions de dialogue et des enquêtes sont régulièrement menées auprès des principales parties prenantes.

CNP Assurances a initié en 2015 « La fabrique d'Assurance » réunissant des assureurs et des experts d'horizon différents dans le cadre de réflexions sur l'évolution des enjeux sociétaux et leurs impacts dans le domaine de l'assurance. Le livre blanc qui en résulte, dégage plusieurs pistes d'action pour développer le marché de la micro assurance dans les pays occidentaux et en particulier en France.

Des enquêtes de satisfaction sont régulièrement réalisées directement auprès des assurés mais aussi auprès de nos partenaires distributeurs, en France comme à l'international. Elles permettent d'améliorer le dispositif d'écoute clients. De plus, CNP Assurances et ses principales filiales effectuent des études qualitatives et quantitatives, afin d'anticiper les besoins résultant des évolutions sociales et démographiques (cf. Satisfaction des assurés 6.2.3).

CNP Assurances engage aussi un dialogue avec les sociétés dont elle est actionnaire lorsque les veilles ISR trimestrielles révèlent des problèmes, via les gérants d'actifs ou directement en amont des assemblées générales. CNP Assurances participe activement aux travaux de l'Association française de l'assurance (AFA) en matière de RSE. Elle est membre de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et de son Club Finance, qui regroupe entreprises et parties prenantes (ONG et organisations syndicales). En 2014, CNP Assurances a adhéré au Cercle des institutionnels de Novethic (média spécialiste de l'économie responsable). Par ailleurs, le CIL de CNP Assurances est Secrétaire Général de l'association française des correspondants aux données personnelles et la Directrice du développement durable a été nommée membre du comité du label ISR, créé par le Ministère de l'Economie et des Finances.

Le site cnp.fr, accessible à tous, a compté près de 465 000 visiteurs uniques en 2016 dont près d'un tiers dans la rubrique destinée aux particuliers. En 2016 CNP Assurances a fortement développé les interactions avec les parties prenantes sur les réseaux sociaux. Après avoir ouvert les comptes Twitter, LinkedIn, Viadeo et Facebook fin 2015, elle anime une communauté de 33 000 fans à fin décembre sur Facebook, sur les sujets du bien vivre longtemps ensemble. Caixa Seguradora utilise également les réseaux sociaux pour sensibiliser sur le développement durable et la consommation consciente. CNP Seguros de Vida y publie des spots de prévention, santé, mobilité durable et protection de l'environnement.

En sus du dialogue social institutionnel, le diagnostic sur les risques psychosociaux renouvelé en 2015 a permis de mieux cerner la perception des collaborateurs sur leur environnement de travail. En 2016, CNP Assurances a déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs la démarche « Dialog », pour favoriser les échanges entre chaque manager et son équipe sur les conditions de travail.

Les filiales internationales participent aussi aux instances professionnelles locales. Le groupe Caixa Seguradora a adhéré en 2016 au *Forum Alança Cerrado* regroupant entreprises et parties prenantes

autour d'enjeux environnementaux. De même CNP Seguros de Vida a rejoint le groupe « Mobilité durable » de Buenos Aires.

Observatoire de la génération Y

Pour renforcer sa présence auprès des *digital natives* et répondre à leurs nouveaux besoins de protection et d'accompagnement, CNP Assurances a mis en œuvre une approche « *test and learn* » de co-construction de solutions inédites avec notamment le lancement d'une plateforme communautaire *online*. Elle a ainsi initié un dialogue avec 400 jeunes en lançant une plateforme d'échanges et de discussions autour de thématiques de protection et de services clients. Accessible 24/7 pendant une durée initiale de 7 mois depuis une tablette, un ordinateur ou un smartphone, cette plateforme permet la création, l'hébergement et le partage de tous types de contenus. Des sondages sur l'ISR et la RSE ont été notamment réalisées pour connaître la perception de cette génération sur ces sujets. Les résultats des travaux de l'observatoire Génération Y permettront de dessiner les futures offres de CNP Assurances.

6.1.2.2. Les instances de pilotage de RSE

CNP Assurances est dotée d'une direction développement durable rattachée directement au directeur général, qui s'appuie sur les directions supports. Elle rend compte par ailleurs de ses activités et de ses objectifs au conseil d'administration et au président.

CNP UniCredit Vita a mis en place en 2015 un service RSE. Il bénéficie d'un laboratoire d'idée composé de collaborateurs volontaire, « *l'Orto delle idee* ». Des indicateurs de développement durable sont intégrés au tableau de bord trimestriel du comité de direction.

Le groupe Caixa Seguradora, en plus de son comité développement durable, a mis en place en 2013 l'institut Caixa Seguradora qui renforce ses programmes stratégiques sociaux, environnementaux et culturels.

Fin 2014, les actions RSE de CNP Seguros de Vida ont été intégrées dans le pilotage des objectifs stratégiques et en juillet 2015 la société a lancé son programme RSE « *Multiplicar* » et créé un comité de durabilité.

Un groupe de collaborateurs de CNP Partners, dans le cadre d'une initiative pilote de développement de talents, a travaillé sur la définition de la stratégie RSE du groupe.

6.1.3 Une mesure de la performance extra-financière

6.1.3.1 Les objectifs et indicateurs clés RSE

L'objectif est de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes de CNP Assurances dans une logique d'assureur et d'investisseur responsable

Des objectifs chiffrés CNP Assurances à l'horizon 2020 concentrés sur la stratégie climat : un point d'étape très satisfaisant à fin 2016

Objectif	Taux d'atteinte de l'objectif fin 2016
Réduction de 20 % de l'empreinte carbone sur les actions cotées détenues en direct entre 2014 et 2020	70 %
Doublement des investissements verts entre 2015 et 2017 pour atteindre 1,6 Md€.	117 %
Réduire de 20 % la consommation d'énergie du patrimoine immobilier entre 2006 et 2020.	68 %
Interdire l'acquisition d'entreprises dont plus de 25 % du chiffre d'affaires est lié au charbon thermique	100 %

Les principaux enjeux de la démarche RSE ont connu des avancées significatives en 2016

Citons quelques exemples d'intégration de critères ESG

- Dans l'activité des Business Units :
 - ✓ Partage de l'impact environnemental de la digitalisation des produits en assurance emprunteur
 - ✓ Formation à l'enjeu réglementaire sur la communication de l'investissement responsable (Art173 de la loi TEE)
 - ✓ Création d'un laboratoire « RSE et stratégie digitale dans le secteur de l'assurance » de CNP UniCredit Vita
- Dans la politique d'investissement :
 - ✓ Préparation du rapport d'Investissement Responsable (Art 173 de la loi TEE)
 - ✓ Réalisation d'un premier reporting climatique à blanc nommé au Prix investir 2° 2016
- Dans l'activité Achat et sous-traitance :
 - ✓ Évaluation des fournisseurs sous l'angle RSE (51 % du montant des achats couverts fin 2016)

6.1.3.2 L'évaluation extra-financière externe

La qualité de la démarche est reconnue par les analystes extra-financiers. La performance du Groupe se positionne particulièrement bien en matière de ressources humaines et d'engagement sociétal.

Synthèse des notations extra financière du titre CNP Assurances (non sollicitées)

Agence de notation	Notation extra-financière	Commentaire	Référence méthodologique
Sustainalytics	83/100 (2014)	5 sur 94 (assurance monde)	http://www.sustainalytics.com/
Oekom	Prime C+ (2015)	1 ^{er} rang des 128 (assurance monde)	http://www.oekom-research.com/index_fr.php?content=corporate-rating
Vigéo	54/100 (2016)	6 sur 42 (assurance Europe)	http://www.vigeo.com
MSCI	AAA (2016)		
CDP	B (2016)		

Présence du titre CNP Assurances dans les indices ISR

Le titre est intégré à plusieurs indices ISR européens. Il a notamment été reconduit dans l'indice Ethibel Sustainability Index Excellence Europe et dans l'indice Euronext Vigeo index: Eurozone 120 et Europe 120 et MSCI Global Sustainability Indexes. Depuis 2015, le titre est intégré à l'indice FTSE4Good Index.

Prix et autres reconnaissances externes 2016

Caixa Seguradora a été désignée par la revue « Negocios da Comunicacao » l'une des compagnies d'assurance qui communique le mieux avec les journalistes, sur les critères d'accès, de disponibilité des informations et sur la facilité des vérifications.

Prix international du meilleur reporting climatique Investisseurs – Prix Investir 2° : CNP Assurances s'est vu attribuer une mention spéciale pour son premier reporting sur la prise en compte des facteurs extra-financiers dans la gestion des actifs (mise en œuvre de l'article 173-VI de la Loi TECV sur les données au 31/12/2015).

CNP Cyprus Insurance Holdings s'est vu récompensé pour la transparence de ses produits ainsi que pour la mise en place d'une méthode innovante pour personnaliser les besoins de ses assurés.

6.2 Pour une protection de tous

Le groupe CNP Assurances entend offrir à tout assuré, quel qu'il soit, des garanties au plus proche de son quotidien, de ses besoins et de ses capacités. Cet objectif est ambitieux car le Groupe est confronté à une grande diversité de situations sur chacun de ses marchés.

En appliquant cette approche à tous, CNP Assurances contribue à la lutte contre l'exclusion financière des plus défavorisés. Cela suppose dans certains cas d'aller au-delà de la compensation financière en apportant à l'assuré des services innovants pour l'aider à surmonter les difficultés rencontrées.

- Priorité n° 1 : favoriser l'accès à l'assurance.
- Priorité n° 2 : concevoir des produits et services à avantage sociétal.
- Priorité n° 3 : satisfaire au mieux les assurés.



6.2.1 Priorité n° 1 : favoriser l'accès à l'assurance

6.2.1.1 Des produits pour tous

En France, une offre adaptée aux besoins des personnes à faibles revenus

En accord avec les partenaires distributeurs, CNP Assurances propose des produits dont les montants minimum de souscription sont volontairement faibles, malgré le poids des coûts fixes de gestion. La tranche de 30 € représente 19 % des souscriptions en assurance vie de 2016 et 45 % des versements réguliers.

Depuis 2010, CNP Assurances assure les prêts accordés par Procilia (partenaire du 1 % logement) et renforce ainsi ses liens avec les acteurs de l'économie sociale. Cette coopération avec les acteurs sociaux (Action logement, comités sociaux, crédits municipaux) se poursuit avec la commercialisation d'une offre emprunteur avec le Crédit Municipal de Marseille.

CNP Assurances, premier assureur d'assurance vie collective, permet à chaque adhérent de contrat d'entreprise, d'association ou de collectivité de bénéficier d'une couverture identique à tarif unique grâce à la mutualisation inter-risque et intergénérationnelle.

Par ailleurs CNP Assurances est membre fondateur de la Fondation Entrepreneurs de la Cité, destinée à favoriser l'assurance de créateur d'entreprise, et co-assureur de la garantie prévoyance et santé « Trousse première assurance » (193 nouveaux contrats en 2016). Devant le faible développement de cette offre, CNP Assurances a initié en 2015 « La fabrique d'Assurance » réunissant des assureurs et des experts d'horizon différents dans le cadre de réflexions sur l'évolution des enjeux sociétaux et leurs impacts dans le domaine de l'assurance. Le premier atelier porte sur la micro-assurance : identifier les besoins, analyser les freins et les leviers au développement.

L'année 2016 a été marquée par le lancement par ATD Quart Monde et CNP Assurances d'un contrat obsèques destiné aux personnes vivant sous le seuil de pauvreté. Ce contrat élaboré avec la participation des personnes concernées, a permis de tenir compte de leurs besoins réels et ainsi de définir un panier de biens nécessaires et suffisants pour des obsèques dans la dignité. L'enjeu a consisté à fixer une cotisation mensuelle accessible aux personnes très pauvres (0,5 euros mensuels pour les jeunes jusqu'à 30 ans, 13 euros mensuels après 70 ans). Contrairement aux contrats classiques, les mensualités n'évoluent pas selon l'âge. Il peut être souscrit jusqu'à l'âge de 80 ans, la limite de la garantie étant fixée à la fin de l'année des 90 ans de l'adhérent. Au-delà, le fonds de solidarité créé pour le contrat pourra prendre le relais.

Au Brésil, des produits de micro-assurance innovants

Au Brésil, le groupe Caixa Seguradora est la première entreprise à avoir implanté un produit de micro-assurance obsèques sur le marché en commercialisant en 2011, le produit Amparo auprès de plus de 200 000 assurés. En 2015, Caixa Seguradora a lancé une assurance de microcrédit, Familia Tranquila, qui couvre 61 200 micro entrepreneurs au 31 décembre 2016.

6.2.1.2 Une sélection des risques adaptée à la santé de chacun

Grâce à sa longue expérience en assurance de personne, CNP Assurances dispose d'une base de connaissance des risques particulièrement riche. Cela lui permet d'affiner et d'actualiser régulièrement sa politique de sélection des risques en tenant compte de l'état de santé de chaque assuré afin d'accepter et mutualiser autant que possible les couvertures invalidité et incapacité. Par ailleurs, les surprimes pour les emprunteurs aux ressources modestes sont écartées avec des conditions élargies depuis 2012.

Le taux de refus en assurance emprunteur est maintenu en dessous de 0,2 % depuis huit ans.

L'assurance des risques de santé aggravés à CNP Assurances

CNP Assurances œuvre avec résolution pour la convention AERAS (s'assurer et emprunter avec un risque aggravé de santé). Une couverture invalidité est proposée, dans les termes prévus par la convention, à des clients auxquels il n'a pas été possible de garantir l'incapacité ou l'invalidité initialement inscrites au contrat. Au-delà des dispositions réglementaires, CNP Assurances propose cette garantie invalidité aussi aux fonctionnaires et aux travailleurs non-salariés.

CNP Assurances s'est également impliquée dans la mise en œuvre de la convention AERAS révisée pour intégrer les dispositions de la loi Santé de janvier 2016 relatives au droit à l'oubli. L'année 2016 aura marqué un tournant décisif pour les anciens malades du cancer avec la reconnaissance légale d'un « droit à l'oubli » et l'adoption par les instances professionnelles d'une grille leur normalisant les conditions d'accès à l'assurance. Ces nouveaux dispositifs devraient sous certaines conditions leur éviter à l'avenir d'avoir à déclarer leur ancienne pathologie aujourd'hui guérie et leur épargner surprime ou exclusion de garantie. Ainsi, lorsqu'ils souscrivent une assurance emprunteur, les anciens malades du cancer sont assurés aux conditions générales du contrat, sans majoration de tarif ni exclusion, si la fin du protocole thérapeutique date de plus de cinq ans pour les cancers diagnostiqués jusqu'à l'âge de 18 ans, et de plus de 10 ans pour les autres cancers. Les questionnaires de santé ont été adaptés de manière à attirer l'attention des clients sur ce dispositif. De plus, CNP Assurances applique la grille de référence permettant de rapprocher du tarif normal les personnes ayant contracté certaines pathologies, cancéreuses ou autres et travaille avec l'ensemble des assureurs à son élargissement dans une nouvelle version.

6.2.1.3 Accès à l'information

Pédagogie et transparence sur le produit

En 2015, CNP Assurances a mis en place la fiche standardisée d'information en assurance emprunteur. Conformément à la réglementation, cette fiche personnalisée, remise avant la contractualisation, détaille de façon claire et lisible les garanties proposées afin d'améliorer la compréhension du futur assuré et lui faciliter la comparaison des contrats de différents assureurs.

Sur tous les produits de CNP Assurances, le niveau de transparence des informations communiquées au public fait l'objet d'une validation spécifique de la direction conformité, et particulièrement depuis 2015 l'intelligibilité et l'équilibre de la présentation des bénéfices et des risques. Par ailleurs, une enquête spécifique est réalisée depuis 2015 sur le niveau de clarté des courriers adressés aux assurés. Assuriance a ainsi pu améliorer et simplifier la communication des garanties à l'assuré en 2016.

CNP Partners a été sélectionnée en 2015 dans la catégorie meilleure campagne *BtoC*, pour sa communication « Tu Vida » : solution d'assurance vie à la carte imaginée pour les femmes en Espagne où la solidarité familiale repose beaucoup sur leurs épaules. Le site distingué propose de tester, sur un ton décalé moderne et coloré, les différentes options du produit.

CNP Seguros de Vida s'est vu décerner un prix pour sa promotion du rôle social de l'assurance vie dans la protection de la famille.

Accès aux supports de communication

Assurer tous les avènements, c'est aussi donner accès aux informations à tous. Après audit, le site Internet cnp.fr a été déclaré conforme au référentiel RGAA de 95 % : respect des contrastes de couleurs, accessibilité au clavier, textes alternatifs aux images, infobulles, titre des pages, hiérarchisation des informations, etc.

6.2.2 Priorité n° 2 : concevoir des produits et services à avantage sociétal

Le groupe CNP Assurances fait évoluer son offre en continu pour s'adapter aux dernières évolutions de la société. Cela se traduit par l'enrichissement des offres existantes et par le développement de services de prévention ciblés.

6.2.2.1 Une offre adaptée aux besoins

Des études sur les attentes des assurés

Outre les études réalisées avec les partenaires distributeurs, les entités du groupe CNP Assurances analysent les besoins résultant des évolutions sociales et démographiques pour les anticiper. En 2015 et en 2016 ces études ont porté notamment pour CNP Assurances sur la perception des patrons de TPE sur leur activité et leur environnement ainsi que sur leurs attentes en termes de service en ligne. L'observatoire de la génération Y mis en place en 2016 vise à connaître les usages des 18/25 ans afin d'identifier les risques associés et leur proposer des solutions de protection.

Assurance a mis en place en 2016 diverses actions comme l'analyse des motifs de refus des dossiers ainsi que l'utilisation des retours d'enquêtes clients pour refondre une offre d'assistance santé, innovante et complète.

Des garanties innovantes sont proposées pour surmonter les problèmes de dépendance, de perte d'emploi ou de vieillissement. En France par exemple, outre les conseils de prévention délivrés par Filassistance International et Lyfe, des garanties perte d'emploi à tarif réduit ou assorties de conseils pour le retour à l'emploi sont proposées. En particulier, « Protection active emploi » garantit un soutien financier sur 6 ou 24 mois et intègre une aide personnalisée (bilan professionnel, formation, moyens logistiques...).

Depuis 2016, CNP Assurances propose un service d'accompagnement psychologique à la reprise du travail. Elle offre aussi un tarif préférentiel pour les créateurs d'entreprises et les jeunes travailleurs non-salariés.

Le groupe Caixa Seguradora a mis en place en 2014 un service d'aide au recrutement en cas de chômage pour ses assurés (diffusion du CV, consultation d'orientation *on-line*). Elle propose des prestations en cas de maladies graves avancées sans déduction du capital assuré ou encore des médicaments gratuits en cas d'hospitalisation ou accueil aux urgences.

Une innovation majeure : Caixa Seguradora a lancé en juillet 2016 une compagnie 100 % digitale « Youse »
Construite avec la première *InsurTech* du Brésil et sous un modèle d'entrepreneuriat collaboratif, Youse propose des offres d'assurance auto et vie uniquement sous format digital avec plus de 1 000 combinaisons possibles adaptées au client.

6.2.2.2 Prévention santé

Une structure dédiée à la prévention : Filassistance International

Considérant qu'il est de sa responsabilité d'accompagner les assurés tout au long de leur vie, CNP Assurances a été précurseur en intégrant des prestations d'assistance et de prévention ciblées dans ses contrats d'assurance vie-épargne et dépendance dès 2003, en particulier à travers sa filiale Filassistance International.

Cette dernière propose des programmes de prévention sur la perte d'autonomie et les risques cardiovasculaires. Elle offre aussi des services d'écoute et d'accompagnement des aidants, des personnes souffrant d'affectation de longue durée et spécifiquement des femmes atteintes du cancer, tant sur le plan médical que social. En 2015, Filassistance International a mis en place des solutions de prévention de l'absentéisme avec une grande entreprise pour ses 12 000 salariés, tel que aide en cas de défaillance imprévue du système de garde d'un enfant pour qu'un salarié puisse se rendre à son travail. Par ailleurs, son offre « Aide aux Aidants » a été intégrée dans le site « *My Prévention* » du groupe SIACI, site qui a reçu de nombreux prix à l'innovation. En 2016, Filassistance International poursuit la digitalisation de ses offres, par la création, le développement et la promotion de 24 sites digitaux pour ses partenaires.

Lyfe, la plateforme de services de Santé de CNP Assurances

Plus d'un an après son lancement, la plateforme Lyfe, prototype d'e-santé, propose 9 services exclusifs autour de la santé, du bien-être et du bien-vieillir, tel que le « télé-conseil santé 24h/24 » permettant de questionner un médecin, ou encore « Allo Expert Dépendance » le service de prévention et d'accompagnement de la perte d'autonomie des personnes âgées. Son nouveau partenariat avec MonDocteur.fr permet à Lyfe de proposer la prise de rendez-vous en ligne pour une consultation sur l'ensemble du territoire français. 82 % des adhérents sont satisfaits du site selon l'enquête réalisée en 2016.

Des campagnes de prévention spécifiques

CNP Assurances réalise de nombreuses actions de prévention et santé au travail auprès des collectivités locales clientes. La filiale de Caixa Seguradora dédiée à l'odontologie réalise un programme de prévention des caries chez les enfants en bas-âge. En Argentine, CNP Seguros de Vida utilise les réseaux sociaux pour poster des informations de prévention.

La prévention pour tous dans la vie de tous les jours

CNP Assurances a lancé en 2015 « *cespetiteschoses.fr* », une plateforme digitale d'information, de sensibilisation et d'accompagnement sur le thème du « bien vivre longtemps ». Elle a été conçue pour faire prendre conscience de l'impact sur notre vie des nombreux petits gestes simples quotidiens, apparemment anodins, sur un mode interactif et ludique.

6.2.2.3 Des outils pour la qualité de service

Des outils mutualisés : Les postes de travail au service des différents réseaux distributeurs des entités du groupe CNP Assurances intègrent le devoir de conseil et augmentent l'efficacité et la qualité du service aux assurés. Des nouvelles actions qualité, communes et convergentes, sont définies avec les partenaires de CNP Assurances pour améliorer la qualité de service aux assurés et aux conseillers.

Une plateforme unique de traitement des questionnaires de santé à la souscription : l'utilisation depuis sept ans, en assurance emprunteur de la plateforme CNPNet par les partenaires bancaires, a permis de traiter en ligne en 2016, 69 % des questionnaires de santé. Depuis 2013, la saisie de ce questionnaire peut se faire au domicile de l'assuré. L'application a de nouveau fait l'objet de multiples évolutions techniques en 2016 pour faciliter son usage. Nous simplifions ainsi la vie de nos clients qui ne peuvent pas systématiquement réaliser cette formalité en agence bancaire (manque de temps, besoin de disposer de son dossier médical personnel pour remplir le questionnaire, cas des co-emprunteurs...).

Le déploiement de nouvelles technologies est utilisé pour faciliter les autres démarches des assurés : les sinistres en assurance emprunteur peuvent être déclarés et en ligne depuis 2012, y compris la transmission des pièces. Le suivi de l'avancement de son dossier est aussi possible par *sms*.

En avance sur la concurrence, CNP Assurances propose depuis janvier 2014 un système d'adhésion 100 % en ligne avec signature électronique juridiquement valide pour le contrat d'assurance emprunteur des crédits

immobiliers de Boursorama Banque. Ce système permet de raccourcir les délais et sécurise le stockage des documents d'adhésion.

Reconnue comme pionnier du *full-on-line* dans le domaine de l'assurance emprunteur, CNP Assurances a été choisie en 2015 par ING direct, leader de la banque en ligne en France pour lancer le crédit immobilier en ligne.

Le groupe Caixa Seguradora, au-delà de son offre 100 % digitale via Youse (cf. encadré ci-dessus), a également développé son accueil en ligne à la demande des clients. La prestation de services et les souscriptions sont possibles sur Internet. Les clients sont aidés par des spécialistes pendant le processus d'achat, à travers un forum.

Le site web de CNP UniCredit Vita permet à l'assuré d'accéder à son compte ainsi qu'à des informations et des formulaires téléchargeables pour constituer les dossiers administratifs en cas de sinistre.

Le « plan de continuité de l'entreprise » prévoit comment faire face au risque d'arrêt des activités du fait d'un sinistre. Des tests sont effectués chaque année sur des scénarios différents afin de s'assurer de la reprise des activités des différents services.

6.2.3 Priorité n° 3 : satisfaire au mieux les assurés

6.2.3.1 Un double suivi de la satisfaction

Les enquêtes menées périodiquement par les entités du groupe CNP Assurances sont réalisées non seulement auprès des assurés mais aussi des partenaires-distributeurs. Elles permettent d'obtenir un diagnostic très complet de la satisfaction client.

En 2016, CNP Assurances a réalisé trois enquêtes quantitatives de satisfaction sur les processus de gestion des contrats individuels.

Ces enquêtes, souvent prévues dans le cadre de certification ou de convention de service, contribuent à l'amélioration du dispositif d'écoute clients et font l'objet d'analyses partagées avec les partenaires. Cette année l'enquête sur le fond et la forme des relevés annuels du réseau Amétis montre un taux de satisfaction de 86 %.

Un progiciel de sondage en ligne a permis en 2016 de réaliser des enquêtes simples depuis un ordinateur, une tablette ou un smartphone auprès d'assurés. L'outil est aussi utilisé toutes les semaines auprès des conseillers Amétis afin d'améliorer le processus de production des contrats.

Par ailleurs, CNP Assurances réalise annuellement des enquêtes de satisfaction auprès de plus de 1 000 collectivités territoriales et établissements hospitaliers assurés en prévoyance. Les notes moyennes de satisfaction sont stables entre 7 et 8/10 selon les collectivités.

Des enquêtes de satisfaction ont également été réalisées dans les filiales CNP UniCredit Vita et CNP CIH, et même mensuellement dans toutes les *business units* d'Amérique du Sud. CNP Partners a mis en place depuis plusieurs années des rencontres mensuelles avec les distributeurs pour partager leur perception de la qualité des services (notée en moyenne en 2016 4,3/5).

6.2.3.2 Suivi des requêtes des assurés

La qualité des courriers de CNP Assurances adressés aux clients en réponse à leurs demandes d'information ou à leurs insatisfactions est régulièrement évaluée par échantillonnage. 15 points de contrôles sur le fond et la forme des courriers permettent d'identifier les éventuelles anomalies. Les résultats font l'objet de rapports qui sont présentés aux services émetteurs des courriers, dans une perspective d'amélioration continue. La digitalisation du système est prévue en 2017.

Réclamations – Raccourcissement du délai de traitement

Depuis 2013, CNP Assurances s'est engagée à répondre dans les deux mois suivant la réclamation. La notion de réclamations regroupe toute expression de mécontentement, fondée ou non, portant sur la qualité perçue par le client d'un produit ou d'un service.

Réduire les délais de traitement a été rendu possible par une réorganisation importante, menée en coordination avec ses partenaires distributeurs. Des outils ont été déployés afin d'affiner le suivi et l'analyse des réclamations et en tirer des enseignements pour améliorer la qualité de service. Ces réclamations concernent principalement les phases de souscription et de prise en charge de sinistres.

Avec 10 800 réclamations sur le premier semestre 2016 en assurance des particuliers (volume similaire à 2015), le nombre des réclamations reste toujours marginal et concerne moins de 0,1 % des assurés. Néanmoins chacune d'entre elles est analysée afin d'en tirer des enseignements pour améliorer la qualité de service à l'aide des outils évoqués ci-dessus. Dans 60 % des cas les positions de CNP Assurances ont été maintenues.

Conformément à la décision de place, la médiation de CNP Assurances est depuis cette année assurée par la Médiation de l'assurance au sein de la Fédération Française des Assurances (FFA).

Contrats non réglés à CNP Assurances

Entrée en vigueur au 1er janvier 2016, la loi Eckert a renforcé les dispositions relatives aux contrats non réglés. En pratique, il s'est agi pour les assureurs de redoubler d'efforts notamment dans la recherche des bénéficiaires en cas de décès de l'assuré.

Pour CNP Assurances, au-delà de la poursuite des efforts et des moyens déployés depuis 2014 pour l'apurement des contrats non réglés, l'entreprise a mis en place, en interne, un dispositif de production, de consolidation et de publication des données permettant de produire, dès le premier trimestre 2017, les états réglementaires prévus par la Loi Eckert.

Parallèlement à ces travaux, et pour se conformer à l'obligation de transfert à la Caisse des Dépôts des sommes non réglées 10 ans après la date du décès de l'assuré ou l'échéance du contrat, CNP Assurances a rempli fin 2016 son obligation d'information préalable des assurés ; cela lui a permis de transférer à la CDC, en 2016, 19 334 contrats d'assurance ou titres de capitalisation pour 156,1 M€. Les transferts à la CDC se poursuivront en 2017 sur un rythme mensuel.

La publication des premiers états Eckert sur le site de l'entreprise est prévue en avril 2017, comme fixé par les textes.

Contentieux

CNP Assurances compte 1 488 contentieux en cours à fin 2016. Le pourcentage de contentieux gagnés par CNP Assurances en 2016 est de 72 % en première instance, 71 % en appel et 73 % en cassation.

6.2.4 Autres actions

6.2.4.1 Protection des assurés

Protection des données personnelles des assurés

L'assurance de personne repose sur la connaissance de données personnelles, donc sensibles. Le Groupe met la confidentialité des données personnelles de ses assurés, au cœur des processus de gestion et des obligations inscrites aux codes de bonne conduite. Les informations médicales et personnelles des clients sont protégées par des procédures conformes à la réglementation en vigueur dans chaque pays d'implantation. Une veille dédiée a été mise en place. Une démarche de *privacy by design* est en cours de généralisation lors de la conception des nouveaux produits. La nouvelle version de la plateforme CNPNet en est un bel exemple, les exigences de la loi informatique et liberté ont été intégrées dès le début du projet.

La demande d'accès par chaque assuré à ses propres informations personnelles est facilitée par une application disponible sur le site cnp.fr.

CNP Assurances dispose d'un CIL (Correspondant informatique et libertés) Groupe pour assurer la protection des données à caractère personnel de ses prospects, clients et collaborateurs. Il est systématiquement consulté avant toute mise en exploitation d'applicatifs comportant des données à caractère personnel. Celui-ci participe aux réflexions de place, anime un réseau interne, diffuse les procédures, notamment via un Intranet dédié. L'application des procédures est contrôlée et le correspondant diffuse son bilan annuellement au comité exécutif. En 2016, le CIL a encore accru ses actions de mobilisation : organisation d'une conférence sur les réseaux sociaux et tenue d'un stand d'information sur la protection des données

professionnelles et personnelles lors d'un showroom. Un groupe de discussion « informatique et liberté » dédié a vu le jour sur le réseau d'entreprise Yammer.

Par ailleurs, l'utilisation de l'adresse *mail* personnelle pour les *e-mailing* de CNP Assurances est soumise à l'autorisation de l'assuré gérée dans un système d'information dédié. Elle s'est engagée *via* la signature de la charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable (UDA) à « utiliser avec loyauté les données privées sur ses clients finaux dans sa démarche *marketing* et commerciale ».

Cybersécurité

CNP Assurances, forte d'une démarche structurée de sécurisation de son système d'information mise en place depuis plus de dix ans, s'appuie sur un référentiel de sécurité aligné sur les meilleures pratiques de la norme ISO 27001 et les guides associés. Chaque nouveau projet informatique fait l'objet d'une analyse des risques de sécurité de l'information revue et validée par un comité dédié avant mise en production du nouveau service. Toutes les données de santé sont chiffrées en stockage sur tous les systèmes d'information, ainsi que tous les transferts de données vers nos partenaires. Depuis 2008, le client peut faire une demande d'accès au CIL via le site institutionnel cnp.fr.

Depuis 2015, CNP Assurances conduit une évolution importante de sa démarche de cybersécurité afin de faire face à la forte augmentation de la cybercriminalité tout en accompagnant la transformation digitale de l'entreprise. En 2016, cette évolution s'est notamment traduite par le renforcement des dispositifs défensifs permettant de lutter contre de nouvelles menaces, la contribution à l'ensemble des projets menés par l'équipe de la direction digitale, l'ajustement des dispositifs de gouvernance et de nombreuses actions de communication à destination des utilisateurs.

En 2016, CNP Assurances a par ailleurs actualisé la charte d'utilisation des ressources du système d'information, pour prendre en compte les nombreuses évolutions technologiques, d'usage, réglementaire et jurisprudentielles et décrire les droits et devoirs des utilisateurs du système d'information mis à leur disposition. Par ailleurs, la nouvelle politique Groupe de sécurité des systèmes d'information fixe le cadre de la démarche de sécurité et les grands principes de celle-ci à l'échelle du groupe. Elle en définit également la gouvernance et est, à ce titre déclinable par chaque entité.

Une transposition générale dans les filiales

Les filiales européennes suivent la transposition locale de la directive européenne 95/46/EC sur les données des personnes et leur communication. Certaines l'ont traduite dans le code de bonne conduite comme CNP Cyprus Insurance Holdings. Tous les collaborateurs de Chypre ont bénéficié d'une formation sur la sécurité informatique en 2016. MFPrévoyance particulièrement concernée par la confidentialité médicale dispose d'un CIL (correspondant informatique et liberté) dédié. Un dispositif contractuel a été mis en place avec les collaborateurs sur les obligations de respect du secret professionnel. De même des formations spécifiques relatives au respect du secret médical sont régulièrement dispensées par le médecin-conseil auprès de ses collaborateurs.

La politique de sécurité de l'information de Caixa Seguradora est mise à jour régulièrement avec une classification selon les niveaux de confidentialité pour un traitement différencié. Des tests d'intrusion réguliers mesurent l'adéquation de la sécurité mise en place. Sa filiale « santé » a mis en place des canaux exclusifs d'échanges d'informations sensibles avec les partenaires.

CNP Seguros de Vida s'est construit un guide de bonnes pratiques sur la confidentialité des données, notamment les aspects juridiques, visant ainsi à établir une culture de la protection des données personnelles comme élément de qualité de service.

CNP UniCredit Vita met à jour annuellement sa politique de sécurité, via son document de protection des données personnelles. La filiale dispose d'un CISO (*Chief Information Security Officer*). En 2016, son service conformité a diligenté de nouveau un contrôle interne et externe.

Conformité des produits et des services

Toutes les entités du Groupe vérifient la conformité des documents contractuels, commerciaux et publicitaires, à chaque étape du circuit de conception des nouveaux produits. Des équipes dédiées, en coopération avec les experts juridiques, s'assurent de la conformité des produits et des opérations d'assurance et accompagnent la mise en application des évolutions juridiques.

Les principaux processus de l'activité de CNP Assurances et de plusieurs filiales sont à ce jour certifiés ISO 9001. Le périmètre de certification est élargi chaque année tout en s'assurant du renouvellement des

certifications acquises antérieurement (en 2016 2 activités sont passées en ISO 9001 V 2015). Des audits d'évaluation du système de gestion de la qualité du groupe Caixa Seguradora sont réalisés périodiquement.

Les mesures prises en faveur de la santé des assurés

Le cœur de métier du groupe CNP Assurances n'a pas d'impact direct sur la santé des consommateurs. Cependant, sa filiale, Filassistance International, a développé des opérations de prévention et l'assistance santé vie quotidienne aux particuliers notamment via des bilans « prévention de la perte d'autonomie » et « prévention de mémoire », aide ergonomique, service d'information et de soutien psychologique (cf. l'ensemble des services de prévention santé en 6.2.2.2).

6.2.4.2 Promotion du développement durable auprès des assurés

Offre ISR

En assurance de personnes, l'action directe de l'assuré en faveur d'une économie responsable et de la lutte contre le changement climatique passe par le choix des supports ISR dans son contrat d'épargne : ils sont proposés dans chacun des contrats individuels phares de CNP Assurances en unités de compte, comme par exemple :

- LBPAM Responsable (http://www.labanquepostale-am.fr/isr/notre_offre_isr.html) ;
- Ecureuil Bénéfice (<https://www.caisse-epargne.fr/ecureuil-benefices-resp.aspx>) ;
- CNP développement durable (http://www.fongepar.fr/DOCS/na_400001.pdf).

Les supports ISR ont été de nouveau promus par ses deux grands partenaires en 2016. À la fin de l'année, près de 157 000 contrats d'assurance vie individuelle de CNP Assurances comportent des fonds ISR. Ils représentent un encours de 592 M€ en augmentation de plus de 9 % par rapport à 2015.

L'intégration de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la gestion des actifs adossés à l'ensemble des produits en euros et aux capitaux propres (cf. 6.3.1.) est promue auprès des assurés. Une plaquette « L'Engagement sociétal de CNP Assurances » a été distribuée à plusieurs milliers d'assurés et intégrée dans les principaux supports de présentation des offres CNP Assurances auprès des partenaires.

Dans son offre patrimoniale élaborée en 2015, CNP Assurances propose des UC en titres vifs. Les titres éligibles proposés à l'assuré sont sélectionnés en tenant compte également des règles d'exclusion sur des critères environnementaux (charbon), sociétaux (Pacte Mondial) et de gouvernance (pays sensibles) mises en place sur les actifs financiers (cf. 6.3.1. être un investisseur responsable).

Des solutions pour sensibiliser les assurés et les partenaires

- Le groupe Caixa Seguradora présente les enjeux sociaux et environnementaux du Groupe et ses résultats sur son site web. Elle poursuit depuis plusieurs années une communication sur la consommation responsable auprès des assurés étendue depuis 2015 aux réseaux sociaux.
- Le lancement de la compagnie 100% digitale « Youse » en 2016 a été l'occasion pour Caixa Seguradora de promouvoir l'entrepreneuriat collaboratif en reversant 1R\$ à un fond de financement de projets de ce type pour chaque police d'assurance vendue.
- CNP Seguros de Vida utilise aussi ses réseaux sociaux pour sensibiliser ses assurés et ses courtiers à la prévention, la santé mais aussi la mobilité durable et la protection de l'environnement.
- Tous les ans, CNP Assurances, forte de ses engagements, promeut dans plus de 19 millions de courriers composés aux assurés (courriers postaux, *e-mails* ou bulletins de situation disponibles en ligne) son adhésion au Pacte Mondial ainsi que sa stratégie d'investisseur responsable. Depuis 2011, tous les contrats d'assurance en cas de vie (hors unité de compte) sont concernés, notamment les relevés annuels réglementaires. De même, Caixa Seguradora intègre le sceau « *Carbon Free* » dans ses imprimés indiquant ainsi à ses assurés la compensation des émissions de CO2 de ses opérations.
- En 2014 à l'occasion de la semaine de l'ISR, une action commune de sensibilisation des épargnants a eu lieu avec notre partenaire La Banque Postale. Une offre promotionnelle a ainsi été proposée pour tout versement sur les supports de la gamme ISR. Notre réseau de 300 conseillers itinérants s'est par ailleurs mobilisé pour expliquer la démarche d'investisseur du Groupe et son offre ISR.

- En 2016, CNP Assurances a profité du nouveau support de communication « la lettre de CNP Patrimoine » pour expliquer à ses partenaires sa démarche d'investisseur responsable et en particulier son soutien à la transition énergétique.

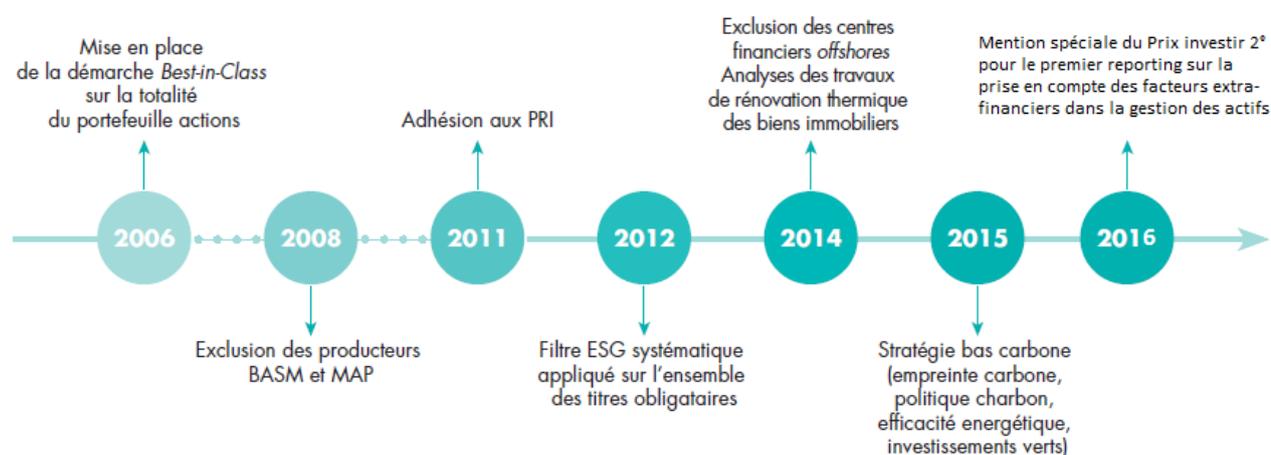
6.3 Pour une économie durable

La première responsabilité financière du groupe CNP Assurances est de sécuriser les engagements pris envers les assurés, la seconde de leur offrir une performance optimisée et lissée dans le temps. Convaincue que les facteurs extra-financiers optimisent le couple rendement/risque sur le long terme, CNP Assurances a déployé depuis de nombreuses années une stratégie d'investisseur responsable pour la majorité de ses actifs et ceux de ses filiales françaises.

Cet engagement s'étend également à ses fournisseurs. CNP Assurances a initié une démarche d'audit et de progrès pour améliorer progressivement la performance environnementale et sociale de tous ses fournisseurs.

- Priorité n° 1 : Être un investisseur responsable.
- Priorité n° 2 : Être un acheteur responsable.

6.3.1 Priorité n° 1 : Être un investisseur responsable



* PRI : principes pour l'investissement responsable de l'ONU

6.3.1.1 En France, une stratégie alliant veille ESG et Carbone, définie par CNP Assurances et déployée par les sociétés de gestion

Les entités du groupe CNP Assurances sont des compagnies d'assurances. À ce titre, elles gèrent les actifs adossés aux droits des assurés et pour compte propre, mais elles ne gèrent pas d'actifs pour des tiers et délèguent la gestion opérationnelle à des sociétés de gestion externes. Pour CNP Assurances, la démarche d'investisseur responsable est définie et pilotée en interne en s'appuyant sur l'expertise extra-financière des sociétés de gestion Natixis AM et LBPAM. Sa stratégie s'applique à l'ensemble de ses actifs et ceux de ses filiales françaises. Cet engagement s'est renforcé en 2011 par la signature des Principes pour l'investissement responsable (PRI).

La stratégie d'investisseur responsable se traduit par une prise en compte progressive des critères ESG sur l'ensemble du portefeuille sur les différents compartiments d'actifs, complétée en 2015 par une stratégie bas carbone. Au 31 décembre 2016 le filtre ESG couvre 81 % des actifs financiers de CNP Assurances et ses filiales françaises (pour les OPCVM ISR souscrits par les assurés, voir le chapitre 6.2.4.2.).

Actions cotées

L'approche est basée sur une gestion *best-in-class*. Une veille trimestrielle mise en place depuis 2006 permet d'échanger avec les analystes extra-financiers de Natixis AM et depuis 2009 avec ceux de LBPAM sur les titres en risque et les enjeux en cours. Le dialogue est engagé avec les sociétés détenues en cas de problème ESG, *via* nos gérants financiers ou en direct en amont des assemblées générales. Lorsque le dialogue ne porte pas ses fruits, la valeur peut faire l'objet de mesures graduées : arrêt des acquisitions voire cession/exclusion de titres.

La démarche d'investisseur responsable sur le compartiment Actions cotées soutient la transition écologique et énergétique, notamment par le développement d'une approche risque et opportunité carbone.

CNP Assurances a exclu dès 2008 de son portefeuille les producteurs de bombes à sous-munition et mines antipersonnel. Depuis 2015, elle exclut en plus toutes les sociétés extractrices de charbon et productrices d'énergie à base de charbon dont plus de 15 % du chiffre d'affaires est lié au charbon thermique.

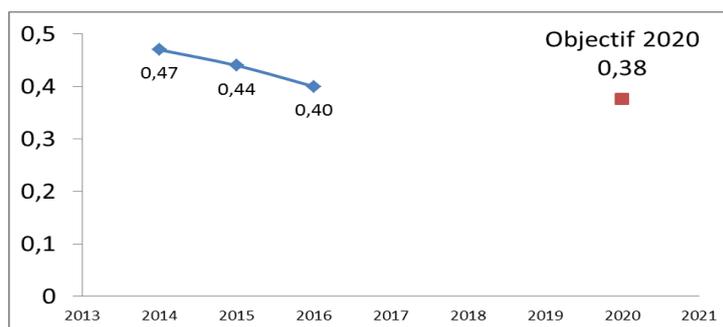
Empreinte carbone du portefeuille financier

Fort de son engagement dans le cadre du *Montréal Carbon Pledge* en mai 2015 CNP Assurances mesure et publie l'empreinte carbone de son portefeuille financier. La mesure concerne dans un premier temps celui du portefeuille actions cotées détenues en direct.

Cette empreinte est estimée au 31 décembre 2016 à 0,405 teq CO₂/millier d'euros investis. CNP Assurances s'est fixé comme objectif de réduire le niveau atteint au 31 décembre 2014 de 20 % à horizon 2020 (rythme légèrement supérieur aux engagements de l'union européenne à l'accord de Paris), en privilégiant le dialogue avec les entreprises dont elle est actionnaire. Cet indicateur, utile pour piloter la décarbonation du portefeuille reste imparfait, car il ne valorise pas nécessairement les actions positives des entreprises en faveur de la transition énergétique, CNP Assurances soutient donc les développements méthodologiques sur les mesures de l'impact carbone et TEE des entreprises, notamment celles liées aux émissions évitées.

NB : Il s'agit d'une estimation des émissions de gaz à effet de serre des sociétés en portefeuille *scope 1* et 2 à fin 2015 (dernières publiées) sans retraitement de doublon, rapportée à la valeur bilan du portefeuille. Ces estimations sont volatiles et dépendent notamment des périmètres et méthodes de collecte des données dans les entreprises et des évolutions des facteurs d'émissions de référence. Aussi même si les résultats fin 2016 sont très encourageants, CNP Assurances reste vigilante et poursuit ces actions.

ESTIMATION DE L'EMPREINTE CARBONE DES ACTIONS COTEES DETENUES EN DIRECT



Obligations

- Obligations du secteur public et parapublic : exclusion des pays sensibles non démocratiques et/ou à faible degré de liberté selon les indices de *Freedom House* ou jugés corrompus par *Transparency International*, ainsi que les paradis fiscaux.
- Obligations *corporate* : notations ESG trimestrielles des portefeuilles, exclusion ou limitation de l'univers d'investissement sur les principes du Pacte Mondial. CNP Assurances a exclu dès 2008 de son univers d'investissement obligataire les producteurs de bombes à sous-munition et mines antipersonnel. Depuis 2015, elle exclut également toutes les sociétés extractrices de charbon et productrices d'énergie à base de charbon dont plus de 15 % du chiffre d'affaires est lié au charbon thermique.

Désengagement dans le secteur du charbon

Depuis 2015, CNP Assurances a cédé pour près de 300 M€ d'obligations de sociétés extractrices de charbon et productrices d'énergie à base de charbon. Elle ne détient plus depuis la fin de l'année 2015 de position en direct dans les actions et obligations cotées de sociétés dont plus de 25 % du chiffre d'affaires est lié au charbon thermique.

OPCVM

La démarche s'appuie sur la sélection des sociétés de gestion (y.c. leur engagement ESG) et la définition de principes généraux pour l'univers d'investissement : les acteurs spéculant sur les matières premières agricoles et les producteurs de bombes à sous-munition et mines antipersonnel sont exclus. En outre depuis 2015, sur les OPCVM dédiés, les titres ciblés sur le non-respect des principes du Pacte Mondial et la problématique charbon définis dans le cadre de la démarche sur les obligations (cf. ci-dessus) sont aussi exclus.

La question des pays sensibles est également surveillée : enquête sur le traitement des paradis fiscaux et des embargos en 2015, intégration dans le questionnaire de due diligence et exclusion dans les nouveaux OPCVM dédiés.

Par ailleurs, 2,8 Md€ d'OPCVM ISR ont été souscrits par CNP Assurances, soit 10 % des encours de la totalité des OPCVM non dédiées détenus fin 2016. Pour les OPCVM ISR souscrits par les assurés (unités de compte), voir le chapitre 6.2.4.2.

6.3.1.2 Actionnaire responsable

Depuis 2005, CNP Assurances a engagé une politique active de vote dans les assemblées générales des sociétés cotées dont elle est actionnaire en direct. En 2016, CNP Assurances a voté sur 99,9 % des entreprises françaises en portefeuille. Le périmètre de vote a été étendu en 2016 sur les sociétés européennes à risque environnemental et carbone pour atteindre 57,5 % des encours détenues. Au total sur 92 assemblées générales et 1 726 résolutions analysées, elle s'est opposée à 19,4 % des résolutions proposées. Le dialogue avec les émetteurs en amont de leur assemblée générale est favorisé.

Les principes de vote sont définis par la direction générale. Ils visent à assurer les droits des actionnaires minoritaires dans la perspective du développement de l'entreprise sur le long terme. Ces principes, nourris des réflexions de place, sont applicables de manière pragmatique à toutes les sociétés, en tenant compte des caractéristiques spécifiques de chacune, de son secteur d'activité ainsi que des réglementations nationales.

6.3.1.3 Une gestion responsable du patrimoine immobilier

Avec un patrimoine immobilier de 12 Md€ en valeur nette comptable, CNP Assurances est un acteur important du secteur. Elle en confie la gestion à des entreprises spécialisées, sur la base de stricts cahiers des charges, incluant les enjeux de respect de l'environnement et de sécurité : charte de gestion durable avec Icade en 2008 et, en 2014 contractualisation de la prise en compte de l'impact sur l'environnement, la santé et la sécurité des usagers dans tous les mandats de gestion en copropriété *via* une « charte travaux verts ».

Investissement immobilier : une performance énergétique en augmentation

Dans les travaux d'entretien ou de rénovation des immeubles qu'elle détient, CNP Assurances a le souci constant d'améliorer la qualité énergétique. Elle recherche l'application des meilleures normes environnementales : 21 % du patrimoine immobilier en gestion directe est certifié HQE, THPE, BBC ou *Bream very good* fin 2016, en nette augmentation par rapport à 2015.

Depuis 2009, l'évaluation environnementale des nouvelles acquisitions est systématique. En 2015, dans le cadre de sa stratégie bas carbone, CNP Assurances a signé la charte pour l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires, entendant ainsi s'impliquer davantage dans le secteur du bâtiment durable.

Un audit général pour fixer un objectif de performance énergétique

Anticipant les exigences des lois Grenelle 1 et 2, dans l'attente de la parution des décrets d'application correspondants, la performance énergétique de 143 actifs immobiliers détenus en pleine propriété a déjà été analysée. Des scénarios de plans d'actions adaptés à chaque immeuble ont été définis afin de réduire les émissions de CO₂ et les consommations.

CNP Assurances a d'ores et déjà déployé dans ce cadre un programme de travaux de 150 M€. À terme, ils permettront de réduire la consommation d'énergie de l'ensemble du patrimoine immobilier de 20 % à l'horizon 2020, à partir de l'année de référence de 2006.

En 2016, CNP Assurances a expérimenté un suivi du pilotage de la conformité hygiène, sécurité et environnement (HSE) avec une de ses sociétés de gestion immobilière. Après une phase de diagnostic en 5 temps, le suivi du traitement des observations indique un taux de réalisation de 44 % fin 2016. L'objectif est de réaliser un audit de tout le patrimoine sur 3 ans avec un pilotage des travaux.

6.3.1.4 Infrastructures et actions non cotées, supports pertinents des enjeux d'avenirs

Informations ESG utilisées dans la gestion des placements en private equity et en infrastructures depuis 2010

Les *due diligences* menées avant tout investissement dans un nouveau fonds de *private equity* permettent d'établir une notation ESG. 27 fonds ont été notés en 2016. CNP Assurances a également investi dans plusieurs fonds à plus-values sociales pour un montant total engagé de près de 135 M€ à fin 2016 : financement de petites entreprises connaissant des barrières sociales dans l'accès aux fonds propres, soutien de PME en difficulté.

Un *reporting* sur les éléments environnementaux, sociétaux et de gouvernance est également introduit lors de nouveaux investissements en infrastructures. En 2016, 56 % des fonds infrastructure ont répondu à ce *reporting* ou communiqué un *reporting* volontaire propre.

Investissements dans des supports en faveur de la Transition Énergétique et Écologique (TEE)

CNP Assurances est engagée dans des fonds de *private equity* du secteur éco-énergie/éco-industrie/*cleantech* pour 34 M€ fin 2016. Les investissements directs et indirects en infrastructure énergie renouvelable, mobilité durable, traitement des eaux et des déchets représentent un encours total de 651 M€ fin 2016. À ces fonds s'ajoutent les 902 M€ investis en direct dans des obligations liées à des projets environnementaux spécifiques (*green bonds*).

Fin 2015 avec la société de gestion Meridiam, CNP Assurances a lancé un fonds d'infrastructures « Meridiam Transition » pour financer des projets de développement innovants dans le domaine de la transition énergétique, des services locaux comme les réseaux de chaleur ou la valorisation énergétique de déchets, des réseaux électriques et gaziers et enfin des énergies renouvelables innovantes : 100 M€ ont été engagés fin 2015 et 49 M€ supplémentaires en 2016.

Fortement avancées dans le cadre de sa stratégie bas carbone, CNP Assurances a atteint avec un an d'avance son objectif du triplement des encours en faveur de la TEE entre 2014 et 2017, avec un encours correspondant de 1,7 M€ au 31/12/2016.

MFPrévoyance est pour sa part investi à hauteur de 5 M€ dans des fonds soutenant des projets d'énergie renouvelable.

CNP Assurances s'est vu récompensée en octobre 2016 d'une mention spéciale du jury du premier prix international du meilleur reporting climatique Investisseurs.

Accompagnement des PME

Présente sur le métier du capital-investissement depuis 1992, CNP Assurances fait partie des 50 premiers investisseurs institutionnels mondiaux (et deuxième français) dans les fonds de *private equity* (classement EPI 2015). Des *start-up* innovantes aux PME bien implantées sur le marché, du secteur de la haute technologie à l'industrie traditionnelle, ces entreprises jouent un rôle stratégique dans le renforcement du tissu économique français, la création d'emplois et l'attractivité internationale du territoire. Avec le programme OPEN CNP lancé en 2016, CNP Assurances consacrera 100 M€ sur 5 ans au développement de partenariats avec des start-ups innovantes dans des domaines d'activité proches des siens. Trois opérations ont déjà été réalisées en 2016 de natures diverses. Après le soutien d'une plateforme de *crowdfunding* pour les PME, CNP Assurances a choisi de soutenir une solution de télémédecine permettant de lutter contre les inégalités sociales et géographiques en matière d'accès aux soins. Enfin, elle accompagne depuis quelques mois une nouvelle compagnie d'assurance santé en ligne dédié aux startups et aux PME.

Par ailleurs, CNP Assurances soutient les entreprises en difficulté via des fonds spécifiques pour un engagement de 128 M€ en 2016. De plus en 2016 CNP Assurances s'est associé à un fonds de prêts à long terme pour le compte d'une centaine de PME européennes. Elle accompagne aussi le fonds NovESS dont l'objectif est de soutenir la transition et le changement d'échelle de l'Economie Sociale et Solidaire.

6.3.1.5 Les forêts : une opportunité écologique

Un patrimoine forestier géré en intégrant les enjeux environnementaux

Avec 54 077 hectares de forêts à fin 2016, CNP Assurances est le premier propriétaire privé de France. La Société Forestière, filiale à 50 % de CNP Assurances, assure la gestion durable des forêts (objectifs : sécurité, biodiversité, anticipation du changement climatique). Dès 2003, en parallèle à la certification ISO 9001, l'ensemble des forêts du patrimoine de CNP Assurances a été certifié PEFC, attestant ainsi que le bois est issu de forêts gérées durablement.

Des puits carbone en France et au Brésil

En 2016, la croissance des arbres de CNP Assurances a permis de stocker 529 191 tonnes de CO₂. Après déduction des bois vendus et de ceux abattus, le bilan net de l'exercice 2016 s'élève à 236 988 tonnes de CO₂ qui viennent s'ajouter au stock en place.

Depuis 2007, le groupe Caixa Seguradora compense ses émissions de CO₂ en finançant la plantation d'arbres en forêt Atlantique par l'ONG *Green Initiative*. Le programme *Carbon Free* a ainsi planté près de 40 000 arbres en sept ans. La gestion est réalisée dans le respect de la biodiversité tout en apportant des revenus et des formations aux communautés défavorisées locales. Les opérations organisées à CNP Assurances avec les collaborateurs sont venues compléter ces plantations de 5 704 arbres.

L'anticipation du changement climatique

Dès 2001, dans le cadre de la loi forestière, CNP Assurances a approuvé une charte de gestion durable qui formalise les engagements pris par la Société Forestière en charge de la gestion de ses forêts pour une gestion durable respectant la biodiversité et anticipant le changement climatique.

La question du changement climatique est aujourd'hui très structurante dans la gestion des massifs forestiers de CNP Assurances. Pour assurer la santé et la valeur des forêts dans la durée, la société gestionnaire choisit des essences dites « de transition », adaptées au climat actuel et au climat futur, et porte une attention croissante à la réserve en eau des sols accueillant de nouvelles plantations.

La préservation de la biodiversité

La Société Forestière a poursuivi en 2015 les actions qu'elle mène en faveur de la biodiversité. À ce titre, elle s'applique à conserver régulièrement en forêt des arbres morts, debout ou couchés, qui hébergent une biodiversité très spécifique – plus d'un quart des espèces forestières animales et fongiques - reconnue d'intérêt majeur par les scientifiques et les associations de protection de la nature. Autre exemple, la gestion de la forêt de Favez (Haute Marne) vise à renouveler progressivement les peuplements de hêtres, représentatifs des habitats qui doivent être protégés sur ce site.

La gestion des forêts de CNP Assurances assure aussi la protection des sols contre l'érosion, la filtration et la purification de l'eau. De même, les opérations de reforestation du groupe Caixa Seguradora favorisent la biodiversité, les ressources en eau et la conservation des sols.

6.3.1.6 L'intégration de critères ESG dans les filiales internationales

Le groupe Caixa Seguradora pratique des exclusions sectorielles sur ses investissements en obligations publiques, privées, et en actions. CNP Seguros de Vida priorise, à rendement et risque équivalents, l'investissement avec le meilleur profil social et/ou environnemental. Fin 2016, 16 % de ses actifs sont consacrés au soutien de PME ou d'infrastructures sociales. CNP UniCredit Vita a mis en place les règles d'exclusion des valeurs et pays sensibles définies par CNP Assurances sur son portefeuille en euros, soit 46 % des actifs financiers fin 2016, tout comme MFPrévoyance.

6.3.2 Priorité n° 2 : Etre un acheteur responsable

L'intégration de la RSE dans la politique achat s'est développée d'abord dans les grandes entités du Groupe : CNP Assurances et le groupe Caixa Seguradora.

6.3.2.1 CNP Assurances – Un engagement déployé au quotidien

Les engagements RSE de CNP Assurances sont déclinés par la direction des achats. Tous les acheteurs sont sensibilisés et la plupart formés aux exigences RSE. La charte éthique et déontologique interne aux achats et le code de déontologie gouvernement leurs pratiques achats.

Les principaux appels d'offres et consultations comportent un volet RSE, critère de qualification de la proposition.

Signataire du Pacte Mondial, CNP Assurances promeut systématiquement son engagement en faveur du respect des droits de l'homme auprès de ses sous-traitants et fournisseurs. Des clauses contractuelles sur la protection des travailleurs figurent dans les contrats. Une évaluation RSE des principaux fournisseurs est réalisée par EcoVadis (cf. 6.3.2.3).

La quasi-totalité des fournisseurs de biens et de services ou de prestations intellectuelles de CNP Assurances est située en France. Le recours à la sous-traitance est limité essentiellement aux prestations intellectuelles ainsi qu'à des travaux d'imprimerie, routage, mise sous pli, archivage, saisie de masse, déport d'accueil téléphonique et maintenance.

Le délai de paiement moyen des fournisseurs s'établit pour l'exercice 2016 à 49 jours, soit un gain de 2 jours par rapport à 2015, grâce aux différentes actions d'optimisation engagées : indexation des factures lors de leur réception, relances ciblées et conditionnées par l'échéance de paiement. L'indicateur "délai de paiement des fournisseurs" de CNP Assurances relatif à l'exercice 2016 est ainsi sous le délai standard des 45 jours fin du mois, ce qui démontre que CNP Assurances respecte ses engagements envers ses fournisseurs en les payant dans des délais raisonnables.

6.3.2.2 Groupe Caixa Seguradora – des clauses dans tous les contrats

Le groupe Caixa Seguradora intègre des clauses de responsabilité sociale et environnementale dans ses contrats reprenant les engagements du Pacte Mondial (OIT, lutte contre le crime organisé et le trafic de drogue, environnement, fraude et blanchiment).

6.3.2.3 Une plateforme d'audit extra-financier des fournisseurs

CNP Assurances a noué un partenariat avec EcoVadis pour mutualiser le suivi des performances environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs de manière globale. L'information est rassemblée sur une plateforme collaborative qui comprend 150 secteurs d'activité et 95 pays.

À l'issue de l'évaluation, les fournisseurs évalués reçoivent un retour approfondi sur leurs pratiques RSE comprenant une note sur quatre thèmes (environnement, social, éthique et achats responsables), et la liste des principaux points forts et points d'amélioration.

Les principaux fournisseurs du Top 200 (200 plus gros fournisseurs de CNP Assurances) font l'objet d'une demande d'évaluation EcoVadis. Fin 2016, le périmètre couvert a permis d'évaluer 145 fournisseurs, correspondant à 51 % du montant total des achats. La moyenne des évaluations est de 58/100. Au cours de l'année 2017, avec le déploiement de l'outil e-achat, les principaux appels d'offres et référencements vont faire l'objet d'une demande systématique de notation EcoVadis devenu l'un des critères de notation des offres.

La plaquette « l'engagement sociétal de CNP Assurances » est également transmise avec les dossiers de consultation depuis décembre dernier.

6.3.3 Autres actions

6.3.3.1 Lutte contre le blanchiment de capitaux, le terrorisme et la fraude

Une exigence partagée

En tant qu'acteur financier, le groupe CNP Assurances est fortement impliqué dans la lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme et la fraude. Le modèle d'affaires déployé, dans lequel un grand nombre d'opérations est effectué par les partenaires, détermine les conditions de contrôle mises en place. Les conventions de gestion conclues entre CNP Assurances et ses partenaires précisent les tâches confiées par l'assureur à l'intermédiaire. Caixa Seguradora, principale filiale du Groupe, réalise annuellement un audit externe du risque de fraude.

Des équipes dédiées

Avec l'appui d'une filière de 22 personnes, un service spécifique est dédié à ces contrôles à CNP Assurances. Les procédures fédérales de lutte anti-blanchiment sont accessibles à tout collaborateur dans l'Intranet. Des dispositifs analogues sont en place dans toutes les filiales, respectant les contraintes locales et les principes arrêtés par le Groupe. CNP Partners dispose d'un comité anti blanchiment.

Un chantier de renforcement du dispositif

Dans le cadre des nouvelles directives de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, CNP Assurances a lancé un projet de « renforcement du dispositif » avec l'ensemble de ses partenaires. L'objectif est de consolider l'organisation des contrôles des opérations effectuées et de mettre en application les nouvelles exigences des 4^{ème} et 5^{ème} directives.

CNP UniCredit Vita s'est doté en 2016 d'un modèle d'organisation et de gestion conforme à la nouvelle réglementation italienne, dont l'application est suivie par un comité spécialisé.

Des formations spécifiques

Les nouveaux arrivants ainsi que les collaborateurs ayant changé de profil suite à une mobilité sont systématiquement formés à CNP Assurances (72 collaborateurs en 2016). Par ailleurs, un *e-learning* mis au point avec la Fédération française des assurances et plusieurs grands assureurs et suivi en 2014 par les collaborateurs de CNP Assurances selon leur profil d'exposition, a été déployé auprès des partenaires proposant des produits haut de gamme.

Les formations sur le blanchiment d'argent se généralisent depuis quelques années dans les filiales. La filiale chypriote forme annuellement les collaborateurs concernés et le réseau d'agences sur les procédures de connaissance du client (KYC).

6.3.3.2 Déontologie et Lutte contre la corruption

Des principes déontologiques sont diffusés dans les entités du Groupe via règlement, charte ou code spécifique.

Une codification dans l'ensemble des entités

La prévention de la corruption nécessite la mise en place de procédures et de formations.

Le code de bonne conduite de CNP Assurances, rattaché au règlement intérieur, est l'un des outils de CNP Assurances pour lutter contre la corruption et comporte notamment les règles encadrant les cadeaux et les avantages dans l'entreprise. Il est disponible sous Intranet et référencé dans le guide d'accueil des nouveaux salariés. Des brèves sont régulièrement diffusées dans l'intranet de l'entreprise pour en rappeler aux collaborateurs les principales règles. Toutes les autres entités du Groupe se sont également dotées de codes, chartes et règlements.

Certains métiers plus exposés se sont dotés de codes spécifiques (direction des achats, directions commerciales) :

- Le guide de déontologie achats décline en pratique les principes d'actions pour les situations clés du métier des achats ;

- de même un code de déontologie spécifique traite de l'éthique pour les commerciaux du réseau Amétis.

Aucune entité du Groupe ne fait de donation aux partis politiques. Dans les pays où ce n'est pas illégal, les filiales interdisent spécifiquement ces dons dans leur code de déontologie ou de bonne conduite.

Par ailleurs, au niveau du Groupe, une nouvelle politique de lutte contre la corruption est actuellement mise en place pour compléter le dispositif, en conformité avec les dispositions de la loi Sapin 2.

Au-delà des formations sur la déontologie existant depuis plusieurs années, les formations sur le risque de corruption se développent depuis 2016 dans les filiales, notamment au Brésil et en Italie suite aux nouvelles lois anti-corruption.

Une gestion financière et des achats encadrée

Cette vigilance déontologique s'applique également à la gestion des actifs financiers de CNP Assurances tout particulièrement pour les obligations d'État où l'indice de *Transparency International* est un des trois critères d'exclusion.

La lutte contre la corruption s'étend chez CNP Assurances au domaine des achats où la clause RSE des contrats types prévoit l'engagement du prestataire à agir contre la corruption, y compris auprès de ses propres fournisseurs et sous-traitants

6.3.3.3 Contribution fiscale

Le groupe CNP Assurances est principalement constitué de sociétés d'assurances, d'entreprises de services à la personne et de nombreux véhicules d'investissements financiers.

Ventilation de la charge d'impôts sur les sociétés

2016 (en millions d'euros)	France	Amérique latine	Europe hors France	Total
Charge d'impôts sur les sociétés	- 353	- 366	- 25	- 744

Par ailleurs les sociétés françaises d'assurance du Groupe ont été amenées à verser en 2016 plus de 800 M€ au titre des taxes à charge des assurés.

Exclusion de pays sensibles

CNP Assurances a formalisé fin 2014 sa politique d'exclusion des centres financiers *offshore*. Conformément à son engagement d'assureur et d'investisseur responsable, et son statut d'entreprise publique, CNP Assurances a défini une liste des pays interdits sur l'ensemble de ses activités, étendant l'interdiction, au-delà des pays écartés au titre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et la non-coopération en matière fiscale, les pays identifiés comme paradis fiscaux sur la base des indices de *Tax Justice Network* et ceux posant de graves problèmes au regard de la démocratie, les droits humains et la corruption par *Freedom House* et *Transparency International*.

Les opérations dans ces pays sont exclues, toute acquisition est interdite sur tous les segments d'actifs. Le désinvestissement des actifs résiduels est programmé d'ici 2017.

6.4 Pour une entreprise attractive

En favorisant le développement professionnel de chacun, dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, CNP Assurances construit les compétences qui assurent et assureront la performance du Groupe. La politique active menée en faveur de l'égalité professionnelle soutient en particulier la formation des jeunes, par le biais de l'alternance notamment, l'insertion des travailleurs en situation de handicap et la recherche de mixité au sein des équipes.

- Priorité n° 1 : développer les compétences en ligne avec la stratégie du Groupe.
- Priorité n° 2 : déployer un environnement de travail propice au bien-être et à la performance.
- Priorité n° 3 : poursuivre une politique d'égalité professionnelle engagée.

6.4.1 Priorité n° 1 : développer les compétences en ligne avec la stratégie du Groupe

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, associant l'ensemble des acteurs, initiée en 2014 s'est concrétisée à l'automne 2016 par la signature du premier accord GPEC (Gestion prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) de CNP Assurances.

Cette démarche GPEC irrigue nombre de politiques RH, tant au niveau de la gestion triennale de l'emploi, du développement des carrières et de la gestion de la formation.

6.4.1.1 Gestion de l'emploi – Un pilotage attentif des effectifs

Nombre de collaborateurs dans le Groupe

L'effectif total du groupe CNP Assurances consolidé est de 5 035 collaborateurs fin 2016, soit une augmentation de 4,8 % par rapport à 2015 (à périmètre constant).

Effectif des Entités [√]	Pays	2016	2015	2014
CNP Assurances	France	2 992	3 006	3 009
Groupe Caixa Seguradora	Brésil	1 179	863	799
CNP UniCredit Vita	Italie	170	163	163
CNP Cyprus Insurance Holdings	Chypre/Grèce	284	285	283
CNP Partners	Espagne, Italie, France	204	176	164
MFPrévoyance	France	75	76	76
CNP Santander Insurance	Irlande, Italie	61	44	-
CNP Seguros de Vida	Argentine	62	65	69
CNP Europe Life	Irlande	8	8	10
TOTAL GROUPE CONSOLIDE		5 035	4 740	4 705

[√] Information revue en assurance raisonnable

CNP Assurances conduit une gestion attentive de ses effectifs en lien avec les prévisions d'emplois et de compétences sur les prochaines années. Sur l'année 2016, l'effectif CDI de CNP Assurances est à tendance baissière (- 0,9 %) tout en préservant, par des recrutements ciblés et une hausse des qualifications, le développement du Groupe sur les orientations stratégiques définies.

Cette baisse de l'effectif CDI résulte de mouvements différenciés :

- un volant toujours conséquent de départs en retraite, eu égard à la structure démographique, et aux évolutions de la réglementation autour des retraites ;

- une vigilance toujours prégnante en matière de remplacement des départs naturels en lien avec les évolutions de l'entreprise, dans un environnement économique contraignant et en forte évolution ;
- des recrutements externes ciblés sur des compétences techniques et commerciales spécifiques ou nouvelles en lien avec les évolutions digitales, d'expertises et d'évolution de nos orientations en matière de développement ;
- une politique active de mobilité interne, ce canal restant le vecteur essentiel de pourvoi de poste.

Les données de Caixa Seguradora intègrent désormais la filiale Odonto, ce qui explique l'augmentation des effectifs entre 2015 et 2016. Pour CNP Santander Insurance, elle reflète la croissance de l'activité de l'entreprise.

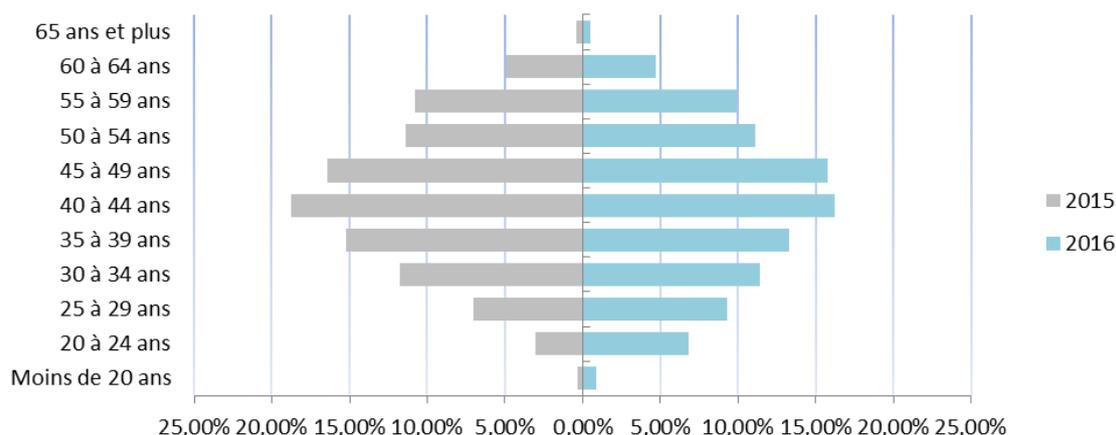
Caractéristiques des effectifs du Groupe

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Part CDI √	96 %	96 %	0 %	98 %
Part des femmes √	59 %	60%	- 2 %	100 %
Âge moyen des CDI	43,2 ans	43,4 ans	- 0,5 %.	100 %

√ Information revue en assurance raisonnable

La quasi-totalité des salariés du Groupe (98 %) est couverte par les conventions collectives d'assurance.

Pyramide des âges du Groupe √



√ Information revue en assurance raisonnable

À CNP Assurances, 117 fonctionnaires de la Caisse des Dépôts sont mis à la disposition, les cadres représentent 60 % de l'effectif. L'ancienneté moyenne dans le Groupe est de 13 ans ; elle est stable par rapport à 2015.

Avec une pyramide des âges concentrée autour d'un âge moyen de 46,2 ans (pour la catégorie des CDI), CNP Assurances veille à l'emploi de jeunes et au maintien dans l'emploi des seniors. La part des jeunes dans l'effectif progresse très légèrement, tandis que le taux de collaborateurs de plus de 55 ans dépasse les 21%. La mesure fin de carrière intégrée dans l'accord GPEC augmentera la visibilité de CNP Assurances sur les prévisions de départs en retraite des prochaines années et renforcera ainsi sa capacité de pilotage.

Une politique de recrutement ciblée pour CNP Assurances

Depuis plusieurs années déjà, une politique favorisant la mobilité interne est privilégiée. Son objectif est double : allier à une nécessaire maîtrise des effectifs dans un contexte plus contraint qui nécessite un pilotage plus attentif, la promotion de parcours professionnels internes et la capitalisation des savoirs et

expertises internes. Cette politique se traduit par le fait que la grande majorité des postes à pourvoir est traitée par le recours aux compétences disponibles en interne. Elle donne lieu à des recrutements externes sur des compétences à acquérir.

Dans ce contexte, la dynamique de mobilité interne est soutenue par un accompagnement des collaborateurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet professionnel, notamment pour ceux qui souhaitent s'investir dans un parcours de formation diplômante (cf. chapitre formation 6.4.1.2), ainsi que dans leur intégration ou leur formation dans leur nouveau poste. En 2016, 68 % des postes CDI à pourvoir l'ont été par des mobilités internes, autorisant ainsi un volant de recrutements externes, pour renforcer des compétences-clés sur de nouveaux métiers ou de nouveaux axes de développement (haut de gamme, compétences digitales) ou afin de sécuriser ses *process* et répondre à des exigences réglementaires renforcées.

En 2016, l'essentiel des postes ouverts au recrutement externe a concerné les métiers commerciaux, les familles professionnelles finance, gestion des contrats et actuariat, ainsi que conformité et risques.

Dans le cadre de sa dynamique digitale, CNP Assurances a, en 2016, renforcé sa visibilité en tant que marque employeur sur les réseaux sociaux : LinkedIn, Twitter et Viadeo. Elle a par ailleurs intégré dans ses pratiques les entretiens de recrutement à distance.

Entrées du Groupe

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Nombre de recrutements [√]	651	535	+ 22 %	100 %
Part des CDI dans les recrutements	73 %	67 %	+ 9 %	100 %

[√] Information revue en assurance raisonnable

Sorties du Groupe

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Nombre de départs total [√]	440	462	- 5 %	100 %
• dont licenciements [√]	95	88	+ 8 %	100 %
• dont ruptures conventionnelles	14	21	-33 %	100 %
• dont démissions	112	125	- 10 %	100 %
• dont départs en retraite	67	64	+ 5 %	100 %
• dont fin de CDD	137	154	-11 %	100 %
Taux de <i>turn over</i> [√]	5,8 %	6,4 %	- 9 %	98 %

[√] Information revue en assurance raisonnable

Le taux de *turn over* dans les différentes entités du Groupe reflète la diversité des contextes : il reste faible à CNP Assurances (4,1 %). Plusieurs taux ont par ailleurs baissé en 2016, à CNP Seguros de Vida notamment il est passé de 22 à 13 %, à CNP Partners de 13 % en 2015 à 5 % (ce taux est bien inférieur au taux du secteur de l'assurance en Espagne en 2015 qui s'élève à 8,12 %). À noter que CNP Cyprus Insurance Holdings a cette année un taux de *turn over* de 3 %, identique à celui de 2015 malgré le contexte économique. Plus d'un départ de CDI de CNP Assurances sur deux est un départ en retraite, en cohérence avec la pyramide des âges.

Fusions/acquisitions/cessions/restructuration

Dans le cadre de la fusion AG2R La Mondiale et CNP Assurances, 31 collaborateurs ont été détachés au sein d'Arial CNP Assurances.

Dans le cadre du projet Pergolesi, tous les salariés de la succursale italienne CNP Italia présents au 31/05/2016 ont été transférés dans le groupe CNP Partners au 01/06/2016 par cession individuelle de contrat de travail signée entre les 2 sociétés et avec accord préalable de chaque salarié.

6.4.1.2 Développement des compétences – un investissement continu en ligne avec l'évolution des métiers

L'accord GPEC recense les engagements pris par CNP Assurances pour se doter des compétences essentielles à la mise en œuvre de ses orientations stratégiques et accompagner ses collaborateurs dans le développement de leurs parcours professionnels. Des dispositifs variés sont déployés pour rendre chaque collaborateur acteur du développement de ses compétences, favoriser une gestion dynamique des carrières et animer la pyramide des âges.

Une attention spécifique portée à l'évolution des métiers

L'analyse des impacts sur les métiers des orientations stratégiques et des facteurs économiques, réglementaires, technologiques (notamment en matière de digitalisation des *process*) ainsi que des composantes sociodémographiques de l'entreprise a permis de différencier les métiers stables, sans changements notables et les métiers à enjeux, pour lesquels sont repérés ou pressentis des évolutions quantitatives ou qualitatives significatives à horizon 3 ans.

Les métiers définis « à enjeux » bénéficient d'une attention spécifique selon que leur problématique relève d'acquisition de compétences nouvelles au niveau de l'entreprise, de montée en compétences des collaborateurs ou d'évolution nécessitant des actions de redéploiement. Tous les collaborateurs concernés bénéficient d'accompagnement personnalisé.

La construction de parcours professionnels

Outre une politique encadrée d'ouverture de postes et de mobilité interne, la dynamique de développement professionnel de l'ensemble des collaborateurs est soutenue par un ensemble de dispositifs qui concourent à rendre chacun acteur du développement de ses compétences. Chaque année, il est demandé aux managers de conduire un entretien d'activité avec chacun de leurs collaborateurs.

Dans le Groupe, en 2016, 92 % des collaborateurs ont bénéficié d'entretiens d'évaluations. A CNP Assurances par exemple, l'entretien d'appréciation annuel de la performance, désormais dématérialisé, constitue un moment d'échange privilégié entre un manager et un collaborateur : il permet de synthétiser l'ensemble des événements de l'année passée, de mettre en exergue les points forts, les points de progrès, de fixer attentes et objectifs pour l'année à venir.

En 2016, à CNP Assurances, 323 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne et 110 collaborateurs ont été promus.

Support à l'élaboration des parcours professionnels et au développement de parcours de formation, une démarche visant à actualiser le référentiel des compétences de CNP Assurances a été lancée. Les travaux ont, en 2016, porté sur les métiers de la gestion et les compétences managériales. Cette démarche valorise les pratiques professionnelles des collaborateurs.

Une professionnalisation des collaborateurs et des managers soutenue

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Nombre d'heures de formation	112 055	103 346	+ 8%	100 %
Part des collaborateurs ayant bénéficié de formation	84 %	88 %	-5 %	100 %

À CNP Assurances en 2016, le nombre d'heures global de formation est stable par rapport à 2015, malgré la non-intégration cette année dans les systèmes de la formation dispensée dans le cadre du critère qualitatif retenu dans l'accord d'intéressement qui prévoit un module de sensibilisation/formation à une thématique négociée.

Le développement des compétences de ses collaborateurs est au cœur des priorités de CNP Assurances afin de capitaliser sur son image d'expertise et favoriser la mobilité interne. Les budgets consacrés à la formation, autour de 5 % de la masse salariale, en témoignent. En 2016, près de 75 % des collaborateurs ont suivi un *cursus* de formation et 43 collaborateurs ont pu s'engager dans une formation diplômante, leur permettant de poursuivre un projet professionnel élaboré. Sur les deux dernières années, ce sont près de 4 % des collaborateurs CDI qui ont bénéficié d'une formation individuelle diplômante, à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les domaines.

À CNP Assurances, on peut citer en 2016 des formations :

- managériales, notamment le lancement de la première promotion du nouveau parcours de formation des managers à l'ère digitale (ULM),
- destinées à soutenir la mise en œuvre des axes stratégiques de développement : comme les métiers du commercial et les ateliers associés sur la relation client, ainsi que les formations aux nouveaux outils de CRM, ou encore les formations produits tandis que les métiers de la gestion étaient particulièrement accompagnés cette année sur les formations en techniques d'assurances ;
- centrées sur le développement des compétences personnelles des collaborateurs, à travers son offre de formations transversales.

Une plateforme de formation en ligne a été lancée à l'automne 2016. A la fin de l'année, 38 parcours de formation avaient été dispensés par ce canal à destination de publics divers et sur des contenus, allant de la lutte anti-blanchiment à l'accompagnement des personnes en situation de handicap, en passant par les événements de la vie du contrat en gestion individuelle.

Enfin, le dispositif d'intéressement de l'année 2016 a permis de poursuivre l'acculturation digitale de l'ensemble des collaborateurs à travers un MOOC déployé en partenariat avec la CDC.

Dans le reste du Groupe, les bénéficiaires de formation sont plus nombreux en 2016 dans toutes les entités. Les formations suivies portent en premier lieu sur les techniques d'assurance et Solvabilité 2, viennent ensuite les formations sur l'informatique/bureautique, le commercial/*marketing*, le développement personnel, le *management* et les langues. Par ailleurs, des actions de formation ciblées en fonction des populations concernées concourent depuis quatre ans au développement de l'expertise sur la gestion des risques. Les besoins de formation sont recueillis en général lors des entretiens annuels d'activité sur le plan individuel et pendant la démarche d'élaboration du plan de formation sur le plan collectif.

Depuis 2015, le groupe Caixa Seguradora a développé des actions de formation dans le domaine comportemental, de la culture organisationnelle et dans un système de cours en ligne.

En 2016, CNP Partners a développé des formations suite à la mise en place de groupes de travail avec les collaborateurs : gestion de projet, sécurité informatique et management. CNP UniCredit Vita continue par ailleurs à dispenser des formations obligatoires notamment sur la lutte anti-blanchiment, l'éthique et la déontologie. Le nombre d'heures de formation a particulièrement augmenté à Chypre du fait de deux formations obligatoires pour tous les collaborateurs (lutte anti-blanchiment et sécurité informatique).

6.4.1.3 Recours à la main-d'œuvre extérieure - Une externalisation limitée et encadrée

À CNP Assurances, le recours à la main-d'œuvre extérieure à la Société est limité aux activités éloignées du cœur de métier. La sécurité est confiée à 44 personnes, le ménage à 65 personnes (régions comprises), la maintenance à 23 personnes et l'accueil à 9 personnes. Le total s'élève à 149 personnes contre 157 en 2015. La maîtrise d'œuvre informatique de CNP Assurances est regroupée dans un GIE créé en 2012 (CNP TI) qui emploie 367 personnes.

Le recours au personnel intérimaire croit en volume depuis 2015 pour accompagner les équipes internes sur les nombreux projets d'évolution de l'entreprise.

Le recours à la main-d'œuvre extérieure correspond pour l'essentiel aux services informatiques dans le groupe Caixa Seguradora et CNP Partners, où l'activité informatique est externalisée (249 personnes). Tout comme à CNP Assurances, les deux entités s'assurent du respect de la législation sociale pour ces personnels (cf. Achats responsables 6.3.2.).

6.4.2 Priorité n° 2 : proposer un environnement de travail propice au bien-être et à la performance

Le développement de conditions propices au bien-être des collaborateurs au travail, source d'enrichissement individuel et de performance collective, est un axe constant des politiques ressources humaines des entités du Groupe. Il s'appuie sur un socle social important et le déploiement de dispositifs d'accompagnement individualisé des collaborateurs mais aussi par des relations employeur-salariés alimentées par des canaux multiples.

6.4.2.1 Des relations employeurs-salariés alimentées par des canaux multiples

Représentation et protection des salariés

Dans le groupe CNP Assurances, le dialogue social est une priorité. Il y a au moins un représentant du personnel dans toutes les filiales sauf CNP Europe Life qui compte huit salariés et la nouvelle filiale CNP Santander Insurance acquise en 2014 qui compte 61 salariés. Le groupe Caixa Seguradora conformément aux règles établies par la convention du syndicat des employés de l'assurance, n'a pas de délégué du personnel, mais un représentant du personnel participe avec le président de ce syndicat aux réunions paritaires. 98 % des salariés du Groupe sont couverts par une convention collective d'assurance (hormis l'Irlande et certains collaborateurs en Argentine en raison des dispositions locales). Au total 120 réunions paritaires se sont déroulées dans les différentes entités du Groupe.

L'animation des instances représentatives du personnel à CNP Assurances

La direction des ressources humaines, en ligne avec l'histoire de CNP Assurances, et notamment l'historique de ses accords sur le droit syndical, entretient avec les différentes instances représentatives du personnel (comité d'entreprise national et européen, délégués du personnel et comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail) et avec les délégués syndicaux un dialogue social soutenu et exigeant, respectueux des rôles respectifs au-delà des dispositions réglementaires.

Les élections professionnelles se sont déroulées à l'automne 2016 à CNP Assurances.

Des accords de progrès social

CNP Assurances est couverte par des accords sur les principaux domaines : la classification et les rémunérations à travers l'accord d'adaptation, le temps de travail (accord ARTT), l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le handicap, les moyens syndicaux, les risques psycho-sociaux (RPS), le PERCO, la participation... En 2016, ont été signés à CNP Assurances un nouvel accord d'intéressement, ainsi qu'un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et des accords relatifs à la couverture des frais de soin de santé des cadres et non-cadres.

En 2016 MFPrévoyance a signé un contrat de génération. La filiale dispose d'un socle de 14 accords collectifs qui couvrent les principaux sujets sociaux comme la durée du travail, l'exercice du droit syndical, l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la participation aux bénéfices... Dans les autres filiales en 2016, CNP UniCredit Vita a signé un accord avec les représentants syndicaux sur la prime variable et un accord de participation aux bénéfices de l'entreprise pour les employés a été signé dans le groupe Caixa Seguradora.

Dans l'ensemble du Groupe les œuvres sociales représentent 1,5 % de la masse salariale 2016.

La dimension européenne

Le comité d'entreprise européen s'est réuni deux fois en 2016, pour présenter le rapport d'information sur les activités, les projets et les résultats du Groupe.

La communication managériale : un canal privilégié à CNP Assurances

Depuis 2015, quatre principes d'action, initiative, inventivité, client au cœur, confiance, guident les comportements des managers et de leurs équipes.

Au-delà d'un Intranet RH pivot de l'information employeur sur les différentes activités ressources humaines, la communication managériale est un axe essentiel de la relation avec les collaborateurs. CNP Assurances déploie depuis trois ans un ensemble de dispositifs visant à favoriser le rôle du manager dans la communication auprès de ses équipes. Ainsi, différents cercles de *management* ont été identifiés et des *process* de communication mis en place : conférences téléphoniques avec le directeur général, séminaires spécifiques, dispositif d'expression des salariés... En 2016, le directeur général a pu, par deux fois, dialoguer par tchat avec l'ensemble des collaborateurs.

En 2016, une nouvelle démarche d'animation managériale, dénommée DIALOG, en référence au principe qu'elle promeut, a été déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs. Basé sur un questionnaire court de 8 questions centrées sur l'expérience vécue du travail par chacun, cette démarche agile, incite chaque manager à ouvrir le dialogue trois fois par an avec son équipe sur huit différentes dimensions de la qualité de vie au travail en lien avec la performance attendue. Dès la première campagne, et pour accompagner les managers dans la prise en main de la démarche, 23 ateliers ont été organisés en décembre auxquels 143

managers ont participé. Cet accompagnement se poursuivra à l'occasion de chaque campagne, tout au long de l'année 2017.

6.4.2.2 Prévention et accompagnement des risques psychosociaux à CNP Assurances

Dans un contexte d'exercice du travail tertiaire, CNP Assurances accorde depuis une dizaine d'années une attention soutenue à la prévention du stress et des risques psycho-sociaux. À travers toutes ses actions de formation managériales, et ses dispositifs spécifiques (médiation sociale interne, dispositif d'écoute extérieur à l'entreprise ouvert à tous les salariés, service autonome de santé au travail...), elle a créé un environnement favorable à la limitation des situations à risques. Depuis 2016, l'offre formation des nouveaux managers intègre un chapitre « qualité de vie au travail et prévention des risques psycho-sociaux » animé par la direction des ressources humaines.

Elle reste attentive à l'évolution des conditions d'exercice des métiers, tant sur le plan des systèmes d'information que sur le plan des comportements attendus, au regard de la digitalisation par exemple, dans un environnement de travail en mutation. Le bilan de l'accord conclu avec les organisations syndicales pour 2012-2015 sur ce thème a mis en évidence les actions réalisées pour l'identification, la prévention et la gestion des risques psycho-sociaux. Parmi-celles-ci citons : l'accompagnement des changements organisationnels, la communication des process qui garantissent l'équité dans les pratiques ressources humaines ou encore les possibilités de télétravail sous conditions.

De plus, la médiation sociale interne vise à prévenir et à traiter les situations présumées de harcèlement au travail et de discrimination, les situations de souffrance et les conflits de la vie quotidienne. En 2016, elle a fait l'objet d'une quarantaine de sollicitations portant sur des demandes de conseil et d'accompagnement.

Enfin, l'ensemble des collaborateurs bénéficient également d'un dispositif d'écoute 24 heures/24, 7 jours/7 toute l'année (Filassistance – numéro vert).

En 2016, CNP Assurances a initié une négociation sur la qualité de vie au travail, ayant pour objectif d'intégrer notamment ses engagements en termes de risques psycho-sociaux, de droit à la déconnexion ou d'égalité professionnelle. Une expérience de télétravail y est également proposée.

La démarche DIALOG décrite ci-dessus (cf. 6.4.2.1) participe désormais de cette vigilance sur les conditions d'exercice du travail

6.4.2.3 Une multitude d'actions déployées au sein de chaque filiale

À l'international, les CEO bénéficient d'une formation à la lutte antistress. Le groupe Caixa Seguradora a développé des programmes de bien-être global au travail et organise annuellement une semaine interne de la santé et de la prévention au travail. De plus, il dispose d'une commission interne qui a pour objet la prévention des accidents, l'identification des risques et la mise en place d'actions de prévention.

Le CHSCT de MFPrévoyance exerce une vigilance particulière sur les risques psychosociaux et une formation dédiée a été intégrée dans le parcours de formation managériale. Le code éthique de CNP Seguros de Vida prévoit la mise en œuvre de programmes pour prévenir les accidents et les maladies professionnelles, il existe par ailleurs une évaluation annuelle du programme de contrôle médical de santé du travail. CNP Cyprus Insurance Holdings a une équipe dédiée qui communique régulièrement sur les risques de santé et sécurité au travail et soutient depuis quelques années l'organisation de « la semaine de la santé et sécurité » du ministère du Travail. CNP UniCredit Vita a mis en place en 2016 des *workshops* sur la gestion du stress organisés par un groupe de collaborateurs volontaires. Enfin, une mutuelle couvre la prévention des risques au travail pour les collaborateurs de CNP Partners.

6.4.2.4 Organisation du temps de travail

Le volume horaire annuel

Au sein du groupe CNP Assurances, le nombre d'heures annuel varie de 1 575 heures à 2 007 heures selon la législation locale. À CNP Assurances et MFPrévoyance, un temps plein correspond à 1 575 heures par an (accord ARTT de novembre 2001).

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Part des collaborateurs à temps partiel	13 %	14 %	-7 %	100 %
Nombre d'heures supplémentaires	31 122	30 534	+2 %	100 %
Part des heures supplémentaires	0,37 %	0,38 %	-3 %	100 %

On observe un doublement des heures supplémentaires à MFPrévoyance en raison de la migration du système informatique de gestion et d'une période de suractivité liée à la renégociation des taux de prêts.

Un temps partiel développé et une gestion du temps flexible

En dehors d'un collaborateur de CNP Partners, les collaborateurs travaillant à temps partiel dans les entités du Groupe l'ont choisi, et représentent 13 % de l'effectif Groupe. Pour CNP Assurances en 2016, 20,9 % de l'effectif travaillait à temps partiel choisi pour la quasi-totalité d'entre eux sur des rythmes de travail égaux ou supérieurs à 80 % du temps de travail collectif. La totalité des avantages sociaux accordés aux salariés à temps plein bénéficie aussi aux salariés à temps partiel.

Par ailleurs, 63,6 % des collaborateurs de CNP Assurances bénéficient d'horaires personnalisés autorisant une conciliation « vie professionnelle/vie personnelle » facilitée, et une organisation du temps de travail en fonction des impératifs professionnels.

CNP UniCredit Vita a expérimenté en 2016 un nouveau mode de travail appelé *smart working* ou travail agile. Il a pour but notamment d'accroître la productivité tout en favorisant l'équilibre vie privée - vie professionnelle. L'expérimentation portait sur l'utilisation de 4 jours par semestre de travail dans un lieu au choix du bénéficiaire. Ce lieu de travail peut être son domicile, un lieu privé (chez un ami, une résidence secondaire) ou auprès d'espaces de *co-working* situés sur le territoire national. Chaque travailleur est doté d'outils technologiques pour travailler à distance. Les résultats de ces analyses ont été présentés en Comité de direction puis aux organisations syndicales internes.

CNP Partners a mis en place par ailleurs une expérimentation de télétravail suite à la signature d'un accord.

6.4.2.5 Rémunération

	2016	2015	Évolution	Taux moyen d'augmentation annuel collectif
Rémunération individuelle moyenne brute par pays (CDI)				
France(1)*	58 795 €	57 698 €	+2 %	0,49 %
Brésil	78 946 R\$	66 029 R\$	+ 19 % ⁽²⁾	10,6 %
Italie	55 911 €	55 008 €	+ 2 %	0 %
Chypre/Grèce	36 837 €	37 133 €	- 1 %	0 %
Espagne	50 913 €	49 099 €	+ 4 %	2,6 %
Irlande	68 153 €	66 933 €	+ 2 %	1,5 %
Argentine	516 618 Ars	382 680 Ars	+ 35 %	35 %

(1)* CNP Assurances et MFPrévoyance

(2) L'évolution s'explique en partie par un changement de méthodologie dans le calcul

Concernant le groupe CNP Assurances consolidé, le taux d'augmentation général des salaires s'élève en moyenne à 3 % avec des disparités selon les pays liés à l'inflation notamment en Argentine.

La rémunération collective versée à CNP Assurances en 2016 s'élève à 6 494 775 € au titre de l'intéressement, 17 960 483 € au titre de la participation aux bénéfices et 446 778 € de prime compensatoire pour les fonctionnaires mis à disposition. L'ensemble des salariés de CNP Assurances et de MFPrévoyance bénéficie d'une complémentaire santé et prévoyance, d'un contrat dépendance spécifique, d'un contrat d'assurance vie retraite avec abondement de l'employeur, d'un CET et d'un PERCO.

Fin 2016, le montant des avoirs en épargne salariale des collaborateurs de CNP Assurances de droit privé s'élève à 104 646 600 €. 1 448 salariés sont actionnaires au nominatif et 1 171 via le plan d'Épargne Groupe, représentant 0,21 % du capital.

En 2016, la politique Groupe en matière de rémunération a été revisitée dans le cadre de Solvabilité 2, pour intégrer les normes *Fit and Proper*.

Le bilan social individualisé, actualisé en 2016, a été diffusé à chacun des salariés de CNP Assurances. Cette démarche, désormais inscrite dans la durée, traduit, à travers une information personnalisée, la volonté de l'entreprise de rendre lisible sa politique en matière de rémunération et d'avantages sociaux comme partie intégrante de son engagement social vis-à-vis de ses salariés.

En 2016, un coffre-fort électronique, permettant de stocker bulletins de salaire dématérialisés, ainsi que tout autre document administratif à la main du salarié, a été déployé auprès de l'ensemble des salariés de CNP Assurances.

6.4.2.6 Santé et sécurité

CNP Assurances dispose d'un service de santé autonome. En 2016, celui-ci s'est doté d'un nouveau logiciel intégrant un dossier médical numérisé.

Absentéisme

En 2016, le taux d'absentéisme Groupe est en légère diminution.

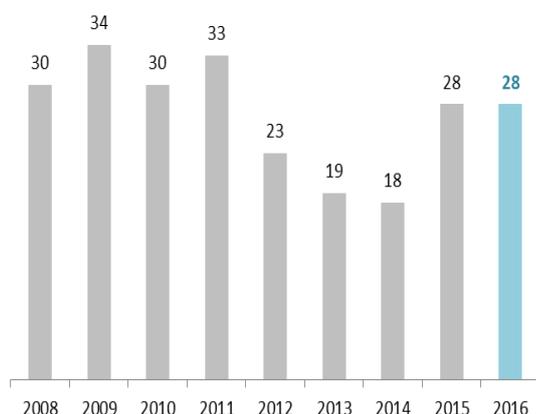
	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Taux d'absentéisme	6,20 %	6,35 %	-2 %	100 %
Taux d'absentéisme hors maternité	5,21 %	5,39 %	-3 %	100 %

Hygiène et Sécurité

Il n'y a eu aucun décès en 2016 résultant d'un accident du travail ou de maladie professionnelle.

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Nombre d'accidents du travail (avec ou sans arrêt)	28	28	+ 0 %	100 %
Maladies professionnelles	1	0	ns	100 %

Nombre d'accidents du travail Groupe



La quasi-totalité des accidents du travail concerne CNP Assurances, près des 2/3 sont assortis d'arrêt de travail.

Le taux de fréquence des accidents du travail mesuré par la Cramif Ile de France pour 2015 s'élève pour Paris à 3,58 % (en forte augmentation par rapport à 2014), pour un taux de gravité de 0,23 %. Les taux de l'année 2016 ne sont pas encore connus car mesuré en N+1 par la Cramif.

Le groupe CNP Assurances est soucieux de la protection sociale de ses collaborateurs. De nombreuses actions de prévention ont été ainsi mises en place dans les entités du Groupe : CNP Assurances dispose d'un service santé au travail autonome, déployé sur ses principaux sites et propose à ses collaborateurs des actions de prévention complémentaires à travers des vacations de médecins spécialistes. Une assistante sociale assure une permanence régulière. Le plan de formation de l'entreprise intègre des actions de formation à la sécurité routière pour les commerciaux itinérants. Des actions de prévention sont régulièrement organisées (campagne de vaccination contre la grippe).

Des actions équivalentes sont mises en place dans le groupe Caixa Seguradora avec notamment la présence de nutritionnistes sur site ainsi qu'une évaluation du programme de prévention des risques dans l'environnement de travail et du contrôle médical de santé au travail. CNP Cyprus Insurance Holdings dispose à Chypre comme en Grèce d'une équipe informant les collaborateurs sur les risques santé sécurité. CNP UniCredit Vita s'appuie de son côté sur une loi italienne importante qui donne un cadre strict à l'entreprise en matière de santé et sécurité. CNP Partners a externalisé avec une mutuelle spécialisée la prévention des risques de santé et sécurité au travail.

Bilan des accords en matière de santé et de sécurité au travail

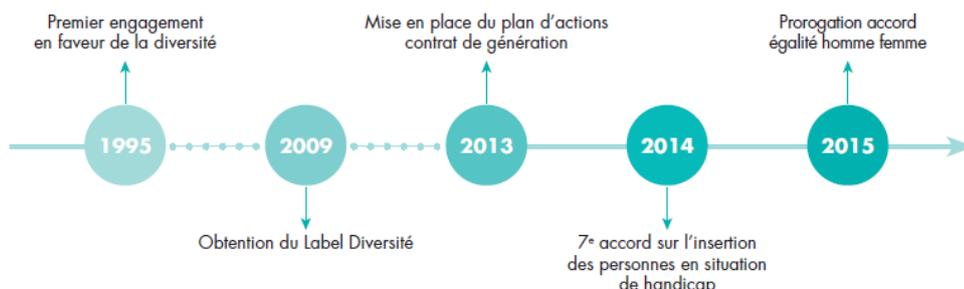
Des accords collectifs couvrent 98 % du personnel Groupe et traitent les principaux sujets de santé et sécurité.

Le CHSCT est compétent pour l'ensemble des collaborateurs de CNP Assurances, ainsi que les prestataires externes travaillant dans ses locaux. Il se réunit une fois par mois. Chaque année, un programme de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail est élaboré. Un membre du CHSCT est désormais référent sur les risques psychosociaux et assure *a minima* un point trimestriel avec la médiation sociale interne. Un autre membre est en charge du plan de prévention pour les prestataires externes. En 2016, les accords concernant la couverture frais de soin de santé conclus avec les organisations syndicales ont permis de mettre le régime existant en conformité avec la réglementation.

Outre la complémentaire santé, les collaborateurs de CNP Assurances bénéficient d'une couverture collective décès et dépendance facultative. Les accords collectifs mis en place avec le CHSCT de MFPrévoyance intègrent aussi une complémentaire santé et prévoyance. Un CHSCT est en place aussi à CNP Partners, il s'est réuni 2 fois en 2016.

6.4.3 Priorité n° 3 : déployer une politique d'égalité professionnelle engagée

Chronologie des actions :



6.4.3.1 Politique engagée du Groupe

CNP Assurances soutient particulièrement l'insertion des jeunes dans le monde du travail, l'accompagnement des personnes en situation de handicap et l'égalité professionnelle. Elle exerce également une vigilance constante pour prévenir tout risque de discrimination, quelle qu'en soit la cause.

La politique affirmée de CNP Assurances en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité a été reconnue par le Label Diversité, obtenu dès 2009 et toujours renouvelé depuis. L'étude de situation, menée courant 2015 préalablement à l'audit de renouvellement du label, a confirmé le degré de maturité atteint par l'entreprise dans la mise en œuvre de sa politique de promotion de la diversité et de prévention des discriminations.

Cette politique s'appuie notamment sur trois accords d'entreprise relatifs à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, au handicap, aux moyens syndicaux, ainsi que sur un plan d'actions relatif au contrat de génération.

Ses résultats se manifestent – outre le Label Diversité – à travers plusieurs indicateurs :

- en 2016, le groupe CNP Assurances passe de la 8^e (classement 2015) à la 2^{ème} place au palmarès annuel des entreprises françaises les plus féminisées (et première du secteur de l'assurance), publié par le ministère des Affaires sociales, de la Santé et des droits des Femmes, mettant en lumière les entreprises les plus avancées en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ;
- en matière de handicap, CNP Assurances atteint un taux d'emploi de travailleurs handicapés de 7,36 % fin 2016, en hausse de près d'un point par rapport à 2015. Elle a signé fin 2014 son 7^e accord avec trois organisations syndicales représentatives pour la période 2015-2018, témoignage de son engagement durable ;
- conformément à son accord, les représentants du personnel consacrant plus d'un mi-temps à l'exercice de leur mandat bénéficient chaque année d'une augmentation de salaire au moins équivalente à la moyenne des augmentations individuelles de l'ensemble des salariés de leur catégorie professionnelle.

Une démarche de progrès continu : le comité de pilotage interne Diversité, mis en place en 2010 à CNP Assurances, réalise annuellement un état des lieux des actions engagées par domaine métiers afin de démontrer la cohérence de la politique mise en œuvre par l'entreprise. La gestion des carrières et le dispositif d'évaluation des collaborateurs respectent le principe de non-discrimination. Des conférences sur les sites d'Arcueil et Angers ont permis à l'encadrement d'être alerté sur les stéréotypes et les manières de les déconstruire. Plus de 300 managers ont été formés, notamment en matière d'égalité de traitement dans le recrutement. De nombreux dispositifs ont été mis en place pour assurer un suivi régulier de la politique diversité et dresser un bilan annuel communiqué aux partenaires sociaux.

Un engagement décliné dans les différentes entités : La lutte contre la discrimination est partagée dans le Groupe. Elle est reprise dans le code éthique et de bonne conduite du groupe Caixa Seguradora et le code éthique de CNP Seguros de Vida. Le code de service de CNP Cyprus Insurance Holdings traite également de la discrimination, la vie privée, la liberté de religion et le respect de chaque employé. Un accord collectif a été aussi été signé en 2011 par l'entité MFPrévoyance sur ce sujet. Un groupe de travail sur la valorisation de la diversité au sein de CNP UniCredit Vita a mis en place une nouvelle fois cette année des actions sur le sujet, notamment une formation dédiée.

6.4.3.2 Promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes du Groupe

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Part des femmes parmi les cadres	50 %	50 %	0 %	100 %
Part des femmes parmi les cadres de direction √	33 %	33 %	0 %	99 %
Moyenne des rapports revenus hommes/femmes par catégorie	110 %	109 %*	+ 1 %	98 %

(*) La donnée 2015 a été recalculée suite à un écart de méthodologie par rapport aux autres exercices. Le niveau est stable depuis 2014.

√ Information revue en assurance raisonnable

CNP Assurances exerce une vigilance constante pour réduire les écarts de rémunération et de promotion hommes/femmes qu'elle serait amenée à constater.

Fin 2016, la part des femmes au conseil d'administration s'élève à 44 %. Celle-ci est en augmentation depuis plusieurs années tout comme celle au comité exécutif qui atteint 38 %. Pour faire avancer la cause des femmes en entreprise, CNP Assurances adhère au réseau Financi'Elles, fédération de réseaux de femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance et participe à Alter Égales, réseau de femmes cadres du groupe Caisse des Dépôts. Dans la continuité des actions engagées l'année passée, l'entreprise poursuit en 2016 sa participation active dans ces deux réseaux.

Après la signature de la charte de la parentalité en entreprise en 2012, puis son adhésion à l'Observatoire de la parentalité en entreprises en 2013, CNP Assurances a organisé en 2016, pour la première fois, la journée de la Famille sur son siège social. Cette initiative, couronnée de succès, 150 enfants et leurs parents ayant été accueillis, avait pour objectifs de renforcer les liens entre collaborateurs et managers à travers la parentalité et de contribuer à faire évoluer les représentations liées à la parentalité en entreprise.

6.4.3.3 Emploi et insertion des travailleurs en situation de handicap

Personnes en situation de handicap dans le Groupe

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Nombre de personnes en situation de handicap (en CDI)	160	140	+ 14 %	99 %

La mission Handicap de CNP Assurances a 20 ans. Durant toutes ces années, l'entreprise a mené une politique volontariste d'insertion des personnes en situation de handicap. Un 7^e accord signé en 2014 engage l'entreprise pour quatre ans 2015-2018 en termes d'intégration et de maintien dans l'emploi. Avec 141 personnes en CDI en situation de handicap (+ 13,7 % par rapport à 2015) et le recours à des entreprises adaptées et des entreprises de service d'aide par le travail (ESAT) de l'ordre de 199 unités bénéficiaires, le taux d'emploi de personnes handicapées atteint 7,36 % fin 2016.

Tous les locaux de CNP Assurances ont fait l'objet d'audits d'accessibilité tout handicap, en lien avec le CHSCT. À titre d'illustration, celui réalisé sur les deux principaux sites de Paris en 2011 évalue le taux d'accessibilité à 77 % et 73 % selon les bâtiments. En 2014, l'installation de collaborateurs CNP Assurances dans un nouveau bâtiment du site parisien a été précédée d'un audit d'accessibilité dont les préconisations ont été mises en œuvre.

Le groupe Caixa Seguradora diffuse largement les offres d'emploi avec l'aide d'institutions soutenant l'intégration des personnes handicapées. Elle développe en interne des actions de sensibilisation des équipes pour l'accueil de ses collaborateurs et a par ailleurs noué des partenariats avec des institutions qui soutiennent l'intégration de ces professionnels. À CNP UniCredit Vita, le taux d'emploi de personnes handicapées atteint cette année 5,4 %. CNP Partners emploie depuis cette année 2 personnes en situation de handicap.

6.4.3.4 La lutte contre la discrimination liée à l'âge

Emploi des jeunes

CNP Assurances soutient l'emploi des jeunes. La part des moins de 25 ans en 2016 dans les CDI s'élève à 3,6 %, en très légère hausse. L'accord GPEC précise les engagements de l'entreprise en matière d'emploi des jeunes en CDI et en alternance. En 2016, 12 jeunes de moins de 25 ans ont été embauchés en CDI, une centaine de jeunes en contrats en alternance et 73 stagiaires ont été accueillis à CNP Assurances, dans le prolongement de ses efforts dans ce domaine ces dernières années. MFPrévoyance a signé en 2016 un nouvel accord collectif relatif au contrat de génération.

Emploi des seniors

L'accord GPEC reprend les objectifs en matière d'embauche ou de maintien dans l'emploi des seniors auparavant inscrits dans le contrat de génération. Ainsi CNP Assurances compte 29 CDD seniors fin 2016. Le nombre d'entrées de seniors en fin de carrière avec expertise est de 17 en 2016.

6.4.3.5 Promotion de la diversité par la communication

La communication interne relative à la diversité fait l'objet d'un plan revu annuellement. Les collaborateurs ont la possibilité de remonter toute réclamation ou dysfonctionnement portant sur une discrimination supposée ou avérée ; il est accessible sur l'Intranet. De nombreux articles liés à la mise en œuvre de la politique diversité, ainsi que des liens externes, sont également diffusés sur l'Intranet CNP.

Des actions de sensibilisation et formations sont menées pour lutter contre les stéréotypes, les préjugés, les propos et attitudes discriminatoires ainsi que pour convaincre des avantages d'une politique en faveur de la diversité. Afin d'entretenir une dynamique désormais intégrée, le module d'auto-formation « 40 minutes pour comprendre ce qu'est la discrimination », initialement diffusé en 2011, dans le cadre de la campagne d'intéressement, a été réactualisé. Il est notamment diffusé à tous les nouveaux arrivants.

6.4.4 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT

Conformément à leur engagement auprès du Pacte Mondial, CNP Assurances, CNP Seguros de Vida, le groupe Caixa Seguradora et CNP UniCredit Vita s'assurent du respect des lois et de la réglementation de chaque pays.

Toutes les filiales partagent les grands principes : respect des droits de l'homme, liberté d'association et droit à la négociation collective, accompagnement des collaborateurs dans la durée et promotion de l'égalité des chances. Les filiales reportent annuellement leur situation sociale à la maison mère notamment sur ces quatre points fondamentaux. Parmi les procédures qui garantissent le respect des droits civils et politiques appliqués à CNP Assurances, on peut notamment citer : le règlement intérieur, la mise en place d'un correspondant de la CNIL et les accords sur le droit syndical.

Les salariés sont couverts par une convention collective d'assurance (hors Irlande et certaines catégories en Argentine en raison des dispositions locales. CNP Assurances veille au niveau de formation et de promotion de ses représentants du personnel.

Par ailleurs le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'OIT se traduit dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants (cf. partie 6.3.3), dans l'intégration de critères sociétaux dans la gestion des actifs financiers (81 % des actifs financiers des entités France, 100 % de l'entité brésilienne, 46 % en Italie) et dans la gestion du patrimoine immobilier.

Élimination du travail forcé ou obligatoire et abolition effective du travail des enfants

CNP Assurances et les filiales du Groupe ne sont pas concernées en direct par le travail forcé et le travail des enfants. Toutefois une vigilance particulière est portée sur ce sujet dans la politique achat (cf. partie 6.3.2).

6.4.5 Sensibilisation et formation des collaborateurs au développement durable

6.4.5.1 Sensibilisation

Les enjeux du développement durable font l'objet d'actions de sensibilisation/formation dédiées pour conforter leur ancrage dans la culture d'entreprise et les pratiques quotidiennes.

Plusieurs entités du Groupe disposent d'une rubrique Intranet dédiée au développement durable. Depuis plusieurs années, des manifestations et des animations régulières sont organisées dans chaque entité pour sensibiliser les salariés aux enjeux du développement durable :

- Chaque année jeux concours, sondage, conférences, diffusion de guides ou encore sensibilisation à l'éco-conduite organisés par CNP Assurances. En 2015, 900 collaborateurs ont participé à un *serious game* interactif sur les enjeux liés à la transition écologique et énergétique. En 2016, une

conférence s'est tenue à Paris pour tous les collaborateurs sur les résultats d'une étude sur l'analyse de cycle de vie d'un produit d'assurance (ANCV).

- En 2016 une collecte de jouets au profit de l'association Rejoué a été organisée pendant la semaine du développement durable sur les sites de CNP Assurances (Paris, Arcueil, Angers), pour les distribuer à des enfants défavorisés à l'occasion d'un Noël solidaire. Cette collecte auprès des collaborateurs a été abondée par un don de l'entreprise au profit de l'association Rejoué, ainsi qu'à *Iniciativa Verde*, ONG qui s'occupe de reforestation en forêt Atlantique.
- La semaine de la finance responsable 2016 a été marquée par la diffusion d'actualité via l'intranet : vidéo de sensibilisation aux enjeux des placements solidaires de l'épargne salariale résultats d'une enquête en ligne réalisée auprès de la génération Y sur l'investissement responsable, intégration des enjeux ESG et climat dans la gestion d'actifs.
- La semaine du développement durable 2015 a été aussi l'occasion de sensibiliser les collaborateurs à l'enjeu de la discrimination à l'emploi en lançant notre partenariat avec NQT « nos quartiers ont des talents ». Cette association met en relation des jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires ou défavorisés avec des parrains-marraines, bénévoles dans l'entreprise. Ceux-ci ont pour but de les aider et de les guider dans leur première recherche d'emploi ;
- Différentes actions de sensibilisation ont porté sur les gestes éco-responsable dans les entités du Groupe : MFPrévoyance a sensibilisé ses salariés au tri sélectif. Le groupe Caixa Seguradora poursuit d'année en année la forte sensibilisation des collaborateurs centrée en 2016 sur les déchets électroniques et les gobelets en plastiques. CNP UniCredit Vita a créé une campagne on line de réduction des consommations d'énergie, de papier et d'eau et anime des ateliers mensuels autour de la diversité. En Argentine, depuis 2015 le programme « *Multiplificar* » vise à renforcer les comportements responsables des salariés sous forme d'actions de sensibilisation et de formations.
- MFPrévoyance anime une rubrique « Qualité de vie au travail » sur son intranet.

6.4.5.2 Formation

CNP Assurances a proposé en 2016 deux ateliers d'une demi-journée sur l'investissement responsable à 25 collaborateurs.

Le groupe Caixa Seguradora effectue des formations en ligne sur la responsabilité socio-environnementale pour tout le personnel : 878 personnes en ont bénéficié en 2016. En Argentine, tous les collaborateurs ont bénéficié de formations ou de conférences lors des réunions mensuelles du personnel en 2016 notamment sur le tri des déchets, la mobilité, la micro assurance et les objectifs du développement durable de l'ONU.

CNP UniCredit Vita poursuit sa formation sur la diversité et propose des formations sur la RSE, l'éthique et la finance responsable. Par ailleurs, elle a lancé en 2016 son premier laboratoire digital intitulé « RSE et stratégie digitale » en collaboration avec l'Université de Milan. Le projet a eu le double objectif de former de jeunes talents sur les thèmes liés à la RSE et au monde de l'assurance, et de sensibiliser les collaborateurs à l'importance du développement durable dans la stratégie d'entreprise. Etudiants et collaborateurs ont collaboré pour monter un projet, présenté au Comité de direction. Les idées les plus innovantes ont été retenues afin de construire une nouvelle proposition commerciale.

6.5 Pour une société et un environnement durables

En renouvelant annuellement leur adhésion au Pacte Mondial de l'ONU, CNP Assurances et ses principales filiales signataires confortent leur volonté de maîtriser leurs impacts sur la société civile et sur l'environnement.

Les preuves de l'attention portée sur l'impact du Groupe sur le monde qui l'entoure sont nombreuses : la mise en place de politiques environnementales au sein du Groupe, la volonté de communiquer un *reporting* d'empreinte environnementale sur un périmètre très complet, le suivi annuel de bilans de gaz à effet de serre ou encore l'activité de la Fondation CNP Assurances et de l'Institut Caixa Seguradora.

- Priorité n° 1 : optimiser l'empreinte environnementale du fonctionnement interne.
- Priorité n° 2 : réduire l'impact carbone et environnemental des produits.
- Priorité n° 3 : maîtriser l'impact local.

6.5.1 Priorité n° 1 : optimiser l’empreinte environnementale du fonctionnement interne

La réduction de l’empreinte environnementale est un objectif commun à l’ensemble du groupe CNP Assurances qui passe essentiellement par la réduction des consommations, en particulier parmi les principaux facteurs d’émission directe : les déplacements, la gestion des bâtiments d’exploitation et l’utilisation du papier. Certains gestes de tri sont ainsi devenus des réflexes pour les collaborateurs. De même, le train remplace plus souvent l’avion et la visioconférence est rentrée dans les habitudes.

6.5.1.1 Organisation du Groupe pour prendre en compte les questions environnementales

Les questions environnementales sont traitées localement avec un dispositif organisé en fonction de la taille de l’entité. Les filiales du Groupe reportent annuellement leur situation environnementale à la maison mère.

CNP Assurances est dotée d’une direction développement durable rattachée directement au directeur général qui assiste les directions supports en charge des questions environnementales : direction des achats, direction de l’environnement de travail et direction des investissements immobiliers. Une veille réglementaire est assurée par la direction en charge de la gestion des bâtiments. Un bureau de contrôle externe réalise chaque année un bilan annuel de la conformité à la réglementation et un suivi des équipements à risque.

À l’occasion du lancement de sa nouvelle politique RSE « Multiplicar », CNP Seguros de Vida a créé le *Sustainability Committee* composé de collaborateurs qui participent à l’élaboration de propositions d’actions.

La démarche de CNP UniCredit Vita est confiée au service RSE en charge des problématiques environnementales en collaboration avec d’autres services et notamment « *l’orto delle idee* » qui est composé de collaborateurs volontaires. Ce groupe de travail (ex Green Groupe) fonctionne comme un incubateur d’idées. Depuis 2013, des indicateurs-clés extra-financiers sont intégrés au tableau de bord de la société.

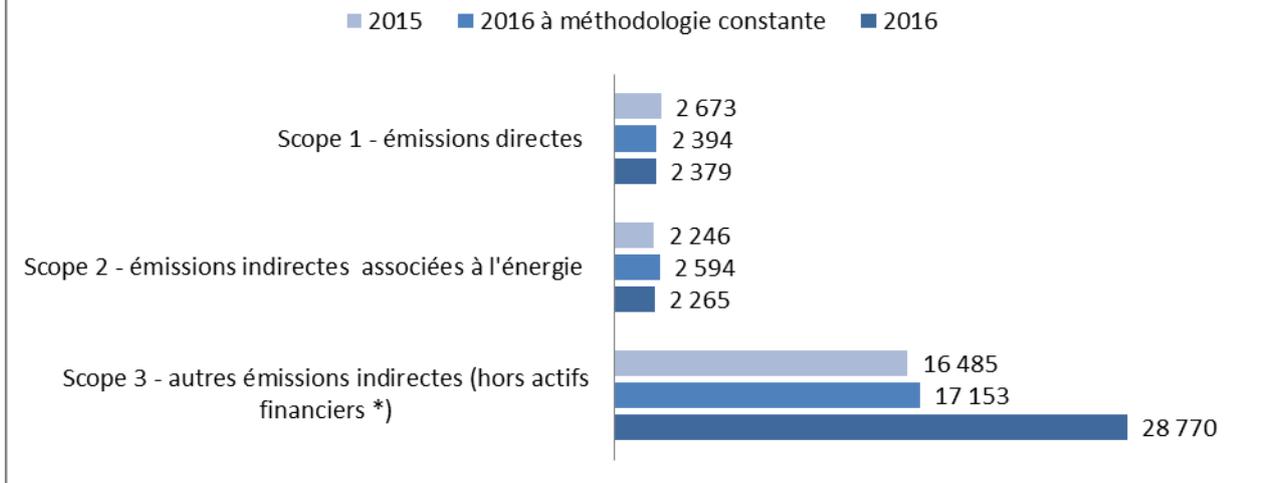
Le groupe Caixa Seguradora, quant à lui, a mis en place un comité du développement durable en 2007 pour traiter les questions environnementales. Ce comité, composé de onze représentants de divers secteurs de la société, est présidé par le président du comité directeur du Groupe. Les différentes actions regroupées dans le programme « environnemental » diffusent la culture du développement durable au sein de la société.

6.5.1.2 Bilan de Gaz à effet de serre

Le bilan des gaz à effet de serre de CNP Assurances

Les émissions de teqCO_2 de CNP Assurances sont suivies depuis six ans. Depuis 2012 elles sont mesurées selon l’article 75 de la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l’environnement. En 2016 les facteurs d’émissions de référence servant au calcul de ce bilan ont été très significativement revus par l’ADEME. Aussi, afin de mieux expliquer les variations entre l’exercice 2015 et 2016, le graphique ci-dessous présente les émissions 2016 mesurées avec la même méthode qu’en 2015 et les émissions 2016 mesurées avec la nouvelle méthode.

Emissions de gaz à effet de serre de CNP Assurances (en teqCO₂)



* cf. 6.5.2.2

Les émissions du *scope 1* et du *scope 2* sont peu significatives. Au-delà des efforts d'optimisation, leur volatilité est inévitable : la baisse des émissions directes (*scope 1*) s'explique par la renégociation du contrat avec EDF dans le cadre de l'approvisionnement des groupes électrogènes parisiens en fioul. La légère augmentation des émissions indirectes associées à l'énergie (*scope 2*) est due aux aléas climatiques.

Quant aux autres émissions indirectes (*scope 3*, hors actifs financiers), 93% de l'écart observé entre 2015 et 2016 est dû à la réévaluation à la hausse (entre 200% et 300%) des facteurs d'émissions associés aux prestations de services et aux prestations intellectuelles. A méthodologie constante, le *scope 3* s'élèverait en 2016 à 17 153 teqCO₂, soit un niveau proche de celui de 2015.

Principaux postes d'émission de CNP Assurances	Émissions 2016 pour CNP Assurances	Part dans les émissions totales	Niveau d'incertitude
Achat de prestations de services et de prestations intellectuelles (scope 3)	17 690 teqCO ₂	53%	Fort (> 50%)
Matériel informatique (scope 3)	3 376 teqCO ₂	10%	Moyen (20% - 50%)
Déplacements professionnels (scopes 1 et 3)	3 030 teqCO ₂	9%	Faible (< 20%)
Energie (scope 2)	2 265 teqCO ₂	7%	Faible (< 20%)
Papier (scope 3)	735 teqCO ₂	2%	Faible (< 20%)
Total		81%	

En dehors de la part imputable à l'achat de prestations de services et intellectuelles, les principaux postes d'émissions de CNP Assurances sont liés à l'utilisation du matériel informatique, les déplacements professionnels et l'utilisation d'électricité et de papier. Ces postes d'émissions sont cohérents pour une entreprise exerçant des activités de services.

Le détail par poste est disponible dans la déclaration réglementaire sur le site cnp.fr. Par ailleurs, CNP Assurances déclare ses rejets de gaz à effet de serre auprès du *Carbone Disclosure Project* depuis 2005.

Le bilan des gaz à effet de serre du groupe Caixa Seguradora

L'empreinte carbone du groupe Caixa Seguradora, mesurée sur les postes déplacements et bâtiments (selon le GHG Protocol) s'élève à 2,07 teqCO₂ par salarié. Ces émissions sont compensées sous forme de reboisement en forêt atlantique avec l'ONG *Iniciativa Verde*, et lui donnent la certification *Carbon Free* depuis plusieurs années.

6.5.1.3 Analyse des principaux postes d'émission de GES et actions mises en place pour les réduire

6.5.1.3.1 **Déplacements**

Les déplacements en voiture de CNP Assurances représentent une des composantes majeures de son empreinte carbone. Le potentiel de gain économique et environnemental est donc significatif, aussi des formations et des sensibilisations ont été mises en place en 2013 sur les risques routiers et l'écoconduite auprès de l'ensemble des collaborateurs. En 2014, des modules spécifiques individualisés ont été suivis par les nouveaux collaborateurs du réseau commercial.

Développement de la visioconférence

Dans le groupe CNP Assurances, l'usage des visio et conférences téléphoniques s'est généralisé afin de limiter les déplacements professionnels. Le groupe Caixa Seguradora incite ses collaborateurs à réduire leurs déplacements et à utiliser les moyens alternatifs mis à leur disposition. CNP UniCredit Vita, quant à elle, intègre depuis 2013 des indicateurs de suivi de l'usage des heures de visio et d'audio conférences, ainsi que des déplacements en avion et en train dans le tableau bord trimestriel présenté au comité de direction.

En 2016, 15 470 heures de connexion de visioconférence ont été enregistrées dans le Groupe, en hausse de 32 %.

Déplacements domicile-travail

Dans le cadre de son Plan de Déplacement Entreprise, CNP Assurances a actualisé l'enquête des déplacements domicile-travail en 2013. Les déplacements en voiture individuelle ont diminué (de - 9 % à - 30 % selon les sites), tandis que les déplacements en deux roues motorisés et le covoiturage ont augmenté (+ 8 % pour les salariés travaillant à Paris Montparnasse). Sur ce poste les émissions de gaz à effet de serre ont été réduites de 13 % en trois ans.

Déplacements professionnels

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Millions de km parcourus en avion	16,1	15,6	+ 3 %	97%
Millions de km parcourus en train	4,6	3,7	+ 24 %	97 %
Millions de km parcourus en voiture	8,7	10,2	-15 %	90 %

L'augmentation des déplacements en avion est principalement observée à CNP Assurances et Caixa Seguradora. Les autres entités du Groupe ont maintenu ou diminué leurs déplacements en avion. Rappelons que le développement commercial de Caixa Seguradora et l'étendue du pays expliquent l'usage de l'avion.

CNP Assurances a mis en place une politique voyage formalisée encadrant les pratiques des collaborateurs afin de réduire les impacts sur l'environnement tout en préservant le niveau de confort adéquat et la sécurité des voyageurs. Les déplacements en train concernent majoritairement CNP Assurances. Ils représentent 4,4 millions de Km parcourus dont plus de 40% concerne des déplacements entre Angers et Paris, principaux sites de CNP Assurances. À CNP Assurances, l'utilisation des transports en commun est promue. Le recours aux taxis est autorisé sous certaines conditions. Lorsque celles-ci sont remplies, la centrale de réservation alloue en priorité depuis mai 2013 une voiture hybride. Ainsi, cette année 42 % des courses en taxi ont été effectuées avec une voiture hybride contre 40 % l'an passé.

Cette année encore, un grand nombre de filiales ont diminué leurs déplacements professionnels ou ont choisi des moyens de transport moins polluants. À ce titre, CNP UniCredit Vita poursuit son action de sensibilisation auprès de ses collaborateurs (train vs avion et transports en commun) et leur propose depuis l'an passé des abonnements annuels à tarif réduit.

Les déplacements des collaborateurs de CNP Partners ont évolué depuis 2015 suite à la mise en place, l'année précédente, d'une politique voyage. L'utilisation de l'avion et de la voiture a ainsi été réduite (respectivement -22% et -4% de kilomètres parcourus) au profit du train.

6.5.1.3.2 Consommation de fournitures

L'activité du groupe CNP Assurances étant entièrement dédiée à l'assurance, qui relève des services financiers, la principale matière première est le papier. Depuis plusieurs années de nombreuses actions ont été conduites dans les entités du Groupe pour en réduire le volume utilisé. À titre d'exemple depuis 2013, la consommation de papier de CNP UniCredit Vita est un indicateur-clé du tableau de bord trimestriel présenté au comité de direction. Depuis 2014, CNP Partners publie sur son site intranet un guide de bonnes pratiques afin de réduire la consommation de papier de ses collaborateurs.

Une réduction de la consommation de papier consolidée pour le fonctionnement interne

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Consommation de papier pour le fonctionnement interne (en équivalent feuilles A4)	29,4 millions *	32,6 millions	- 10 %	99 %
Part des papiers recyclés pour le fonctionnement interne	14,9 %	19,4 %	- 23 %	97 %

* Estimation

Pour CNP Assurances, après plusieurs années de réduction constante grâce à la mobilisation des collaborateurs (11 % en 2012, 5 % en 2013 et 6 % en 2015), le déploiement en 2016 d'imprimantes multifonctions partagées sur tous les sites a permis d'éviter l'impression de plusieurs millions de feuilles. La mise en place de ces matériels a également un impact positif sur les consommations énergétiques en raison de leurs meilleures performances.

La dématérialisation des dossiers de réclamations et de prestations gérés au sein de CNP Partners a permis de réduire de 39%, les achats de papier de la filiale.

Quant à CNP UniCredit Vita et CNP Europe Life, elles utilisent uniquement du papier recyclé pour leur fonctionnement interne.

Achat de fournitures labellisées vertes

Cette année, 37% des fournitures de bureau commandées par CNP Assurances sont labellisées « vertes ».

6.5.1.3.3 Gestion environnementale des bâtiments d'exploitation

Maîtrise des consommations d'énergie

La consommation d'énergie du groupe CNP Assurances correspond à l'usage des collaborateurs et des serveurs informatiques (chauffage, climatisation, bureautique). La principale énergie consommée est l'électricité.

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Consommation d'électricité √	22,7 millions de kWh	22,1 millions de kWh	+ 3 %	99 %
Consommation de gaz	2,18 millions de kWh	2,21 millions de kWh	- 1 %	99 %
Consommation de fioul	11 953 litres	87 945 litres	- 86 %	59 %

√ Information revue en assurance raisonnable

6 millions de kWh de CPCU viennent s'ajouter en 2016 pour le chauffage des bureaux parisiens de CNP Assurances. La consommation de fioul concerne uniquement les groupes électrogènes des principaux sites en France, elle est non significative et exceptionnelle. L'importante baisse de la consommation fioul cette année est due à la renégociation du contrat avec EDF.

CNP Assurances a mis en place une politique d'économie d'énergie en optimisant l'exploitation et la conduite des installations : le pilotage des équipements de chauffage (site France excepté Arcueil), de climatisation et de ventilation requiert une gestion experte des programmes horaires de mise en et hors services des installations. Par ailleurs, CNP Assurances a mis en place un contrôle des consignes de température d'ambiance et de la régulation des ventilo convecteurs, dont l'efficacité a été améliorée par la fermeture des ouvrants.

De plus CNP Assurances systématise des clauses de performance énergétique dans les contrats d'exploitation et de maintenance des équipements de climatisation. L'objectif étant d'optimiser le pilotage des installations en vue de la réduction de la consommation et de partager les gains financiers ainsi réalisés entre le propriétaire et l'exploitant.

La notion d'efficacité énergétique est systématiquement intégrée dans les cahiers des charges maintenance et travaux.

Des opérations significatives de travaux visant à réduire les consommations d'énergie ont été réalisées notamment :

- dans le cadre d'un projet global de réduction des dépenses énergétiques sur l'immeuble d'Angers St Serge et sur la base des résultats d'une étude DPE, un plan pluriannuel de travaux (2014/2018) a débuté par des travaux de rénovation de la production frigorifique. Ceux-ci ont permis la mise en conformité au regard des textes réglementaires avec la suppression du R 22 et le remplacement des tours aérofrigoriférantes ouvertes consommatrices d'eau par des tours fermées qui, de par leur principe de fonctionnement, ne consomment pas d'eau. Une nouvelle étape du projet a commencé en 2015 visant à rénover 100 % du système de ventilation et de climatisation. Pour cela un système de pilotage et des équipements de régulation ont été mis en place. Cette année, la réfection de l'étanchéité des terrasses de l'immeuble de St Serge a été réalisée, en intégrant un isolant thermique performant ;
- dans le cadre de l'achat d'un bâtiment d'exploitation à Paris en 2014, le programme de travaux de rénovation de la régulation terminale pluriannuel s'est poursuivi par le remplacement de la régulation terminale des ventilo convecteurs et par le remplacement des flexibles d'alimentation en eau de chauffage sur 6 niveaux dans le cadre d'un plan anti fuite d'eau.
- réfection de l'éclairage des salles informatiques, de la zone bureautique et une partie de la zone technique au CTI de Beaucozé par l'installation de LED ayant permis une diminution de la consommation électrique et une diminution de l'émission de chaleur.

Par ailleurs, conformément à l'article L. 233-1 du code de l'énergie CNP Assurances a mené avant le 5 décembre 2015 un audit énergétique sur ses bâtiments d'exploitation. Cet audit a été effectué au siège social et sur le site angevin couvrant ainsi 65 % du montant des factures énergétiques acquittés par la Société. Le fonctionnement des bâtiments a été étudié et des mesures de la consommation des bâtiments ont été prises.

Les filiales de CNP Assurances ont également mis en place progressivement des mesures pour réduire la consommation électrique notamment sur l'éclairage, le chauffage et les serveurs. Le groupe Caixa Seguradora a déménagé son siège dans un bâtiment moins énergivore grâce aux détecteurs de présence, aux ampoules LED, aux façades vitrées (moins de lumière artificielle) et à un système d'air conditionné plus performant. Les bâtiments de CNP Seguros de Vida ont été rénovés en 2015 et 2016 alliant ouverture, convivialité et performances énergétiques : utilisation de la lumière naturelle, remplacement des ampoules par des LED, fenêtres et portes en double vitrage, mise en place d'un système de climatisation/chauffage plus performant.

L'installation de panneaux photovoltaïques sur le toit du siège social de Caixa Seguradora a permis la mise en place d'une usine de production d'énergie renouvelable. Les bâtiments abritant les autres entités du Groupe ne sont pas équipés de dispositifs de production d'énergie renouvelable.

Par ailleurs des sensibilisations ont été menées auprès des collaborateurs dans les entités du Groupe (cf. partie 6.4.5 « Sensibilisation et formation des collaborateurs au développement durable »).

Consommation d'eau

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Consommation d'eau en m ³	63 491	63 205	+0.5 %	99 %

Le nettoyage des installations d’approvisionnement en eau des bâtiments de CNP Partners a contribué à la réduction de sa consommation en eau, les pertes et les fuites ont été identifiées et réparées.

La consommation du Groupe avait significativement baissé entre 2014 et 2015, suite à une modernisation du système d’air conditionné au siège du groupe Caixa Seguradora, et s’est stabilisé en 2016. Cette année, la très légère hausse observée s’explique notamment par un été très chaud en France.

Gestion des déchets et engagement en faveur de l’économie circulaire

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Part des salariés disposant du tri sélectif	99 %	95 %	+4 %	98 %
Tonnes de déchets de papiers et cartons recyclés	235	237	-1 %	83 %

La mise en place du tri sélectif dans les entités du Groupe permet de recycler le papier utilisé dans les bureaux pour le fonctionnement interne et les cartouches d’imprimantes. Les bénéfices financiers du recyclage sont reversés à des associations en France. Des opérations de sensibilisation ont été menées dans les entités du Groupe. L’installation de Caixa Seguradora dans un nouveau bâtiment fin 2014 a été l’occasion d’un diagnostic de la gestion de ses déchets.

Le dispositif de recyclage de CNP Assurances a été complété en 2011 d’une filière spécifique pour le mobilier de bureau. La collecte des piles et de lampes est mise en place sur les principaux sites. Cette année, le volume de déchets de piles a fortement augmenté sur le site parisien compte tenu de la mise en décharge spécialisée de nombreux accumulateurs et batteries qui servaient à protéger le matériel informatique en cas de coupure électrique.

Le matériel informatique est aussi une source importante de déchet : à CNP Assurances près de 40% d’entre eux sont donnés ou cédés, le reste étant démantibulé par une société spécialisée.

CNP Seguros de Vida a fait de la gestion des déchets un enjeu majeur de sa nouvelle politique RSE. Afin de sensibiliser les collaborateurs, une formation sur le tri a été réalisée par une association employant des personnes en situation de handicap. Parallèlement elle a mené une campagne de suppression des poubelles individuelles au profit de poubelles collectives et donne à une association spécialisée l’ensemble des déchets de matériel informatique.

CNP UniCredit Vita a mis en place un système de compactage des bouteilles en plastique avec récupération des bouchons dans l’un de ses espaces de convivialité.

Pollution

Compte tenu de son activité le groupe CNP Assurances émet peu d’autres gaz à effet de serre que le CO₂ et n’a pas d’impact polluant dans l’eau ni dans le sol. Sur son patrimoine forestier, la gestion des forêts de CNP Assurances assure la protection des sols contre l’érosion, la filtration et la purification de l’eau.

Les entités de CNP Assurances ne dégagent pas de nuisances sonores ou autres formes de pollution. Plusieurs entités dont CNP Assurances ont mis en place l’extinction automatique de l’éclairage des bureaux d’exploitation.

Aucune entité du Groupe n’a fait l’objet de condamnation judiciaire, ni de sanction non monétaire environnementale.

6.5.2 Priorité n° 2 : réduire l’impact carbone et environnemental des produits

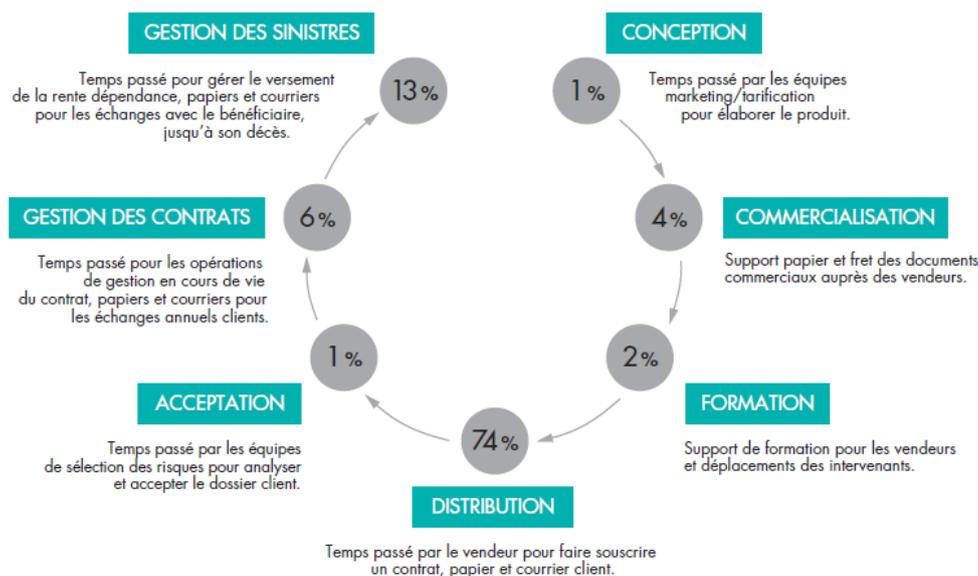
La lutte contre le changement climatique est efficace si elle est au cœur de l’activité. Déjà signataire de la déclaration de Kyoto de l’Association de Genève, CNP Assurances s’est fortement mobilisée depuis 2015 pour mieux connaître l’impact carbone de ses produits sur la partie assurance comme sur la partie

investissement. Elle a d'ailleurs particulièrement soutenu « la déclaration des acteurs de la place financière de Paris sur le changement climatique ».

Caixa Seguradora a intégré en 2015 dans sa politique de développement durable la gestion du risque environnemental dans ses activités et ses opérations : identification, évaluation des impacts négatifs, atténuation et contrôle.

6.5.2.1 Impact d'un produit d'assurance

L'estimation des émissions de gaz à effet de serre liées au cycle de vie d'un produit d'assurance prévoyance a été revue en 2015, en cohérence avec la démarche bilan carbone®. À titre d'exemple, un contrat « Trésor Prévoyance Garantie Autonomie », émet sur toute la durée de sa vie 22 kgCO₂, répartis de la façon suivante :



Cette analyse a permis de hiérarchiser nos priorités d'actions et justifie aujourd'hui les efforts faits pour réduire l'empreinte environnementale du fonctionnement interne, le développement de la dématérialisation et le suivi en ligne des dossiers.

Ces conclusions ont été confirmées par la mesure en 2015 de l'impact environnemental de la souscription en ligne déployée en assurance emprunteur depuis plus d'un an. Les résultats sont très positifs notamment en termes de réduction d'émission de gaz à effet de serre.

Consommation de papier pour la communication clients

	2016	2015	Évolution	Niveau de couverture
Consommation de papier pour les clients ⁽¹⁾ (en équivalent feuilles A4)	128,5 millions *	116 millions	+ 11 %	99 %
Part des papiers certifiés gestion durable ⁽²⁾	91 %	89 %	+ 2 %	97 %

(1) Dont documents contractuels, gestion des sinistres * Estimation du nombre de feuilles

(2) Tous papiers, hors papiers carbonés chimiques nécessaires pour certains documents contractuels

La hausse de la consommation de papier pour les produits est la conséquence de plusieurs facteurs. Concernant l'entité CNP Assurances, le changement de charte graphique et le lancement d'une nouvelle gamme de produit nécessitant un important volume d'impressions constituent l'essentiel de la hausse observée.

A CNP UniCredit Vita, l'augmentation de la consommation de papier est principalement due à la hausse des courriers clients (relevés de comptes, nouveaux produits ou encore liquidation de contrats). Deux actions ont été entreprises en 2016 par la filiale italienne afin de réduire sa consommation de papier : une action de lobbying avec l'Association Nationale des Assureurs italiens sur le nombre de pages des relevés de comptes

et une action de sensibilisation auprès de ses clients afin qu'ils utilisent leur espace privé sur le site internet de la société pour récupérer leurs informations personnelles.

En 2009 le passage au *recto verso* pour une majorité des courriers d'informations aux clients de CNP Assurances, avait permis d'en réduire le volume : - 42 % de feuilles imprimées en 2009 et - 26 % en 2010. Une partie des courriers clients sont édités sur du papier recyclé depuis 3 ans.

Depuis plusieurs années, certaines entités du Groupe ont externalisé l'impression de leurs documents contractuels et/ou de leurs communications clients notamment le groupe Caixa Seguradora, CNP Partners et MFPrévoyance.

Par ailleurs, 91% des papiers utilisés dans le Groupe (y.c. fonctionnement interne) sont certifiés gestion durable (FSC et PEFC, Eco label européen). Pour la première année, CNP Seguros de Vida utilise en 2016 du papier provenant de forêts gérées durablement.

Dématérialisation des documents – Une démarche en pleine extension

La conversion numérique de certains supports ou procédures a progressé à CNP Assurances : la dématérialisation des courriers *marketing* vers les clients du réseau Amétis a été initiée en 2011. La quasi-totalité des demandes d'adhésion pour les produits de La Banque Postale sont dématérialisées, cela a ainsi permis de supprimer l'usage du papier carboné (soit une économie d'un million d'exemplaires). Les bulletins de situation semestriels aux clients sont également dématérialisés, soit une économie de trois millions de plis pour le réseau Caisse d'Epargne et de 1,9 million de plis pour le réseau La Banque Postale. CNP UniCredit Vita a lancé en 2015 deux chantiers afin de dématérialiser ses documents contractuels et d'après-vente. CNP Seguros de Vida a fortement réduit l'an passé l'édition de ses documents contractuels notamment grâce à la mise en place d'un espace client extranet.

6.5.2.2 L'empreinte environnementale des actifs financiers

En tant qu'intermédiaire financier, le principal enjeu de maîtrise des émissions de CO₂ de CNP Assurances, réside dans ses actifs.

L'environnement comme critère d'investissement

CNP Assurances intègre des critères environnementaux à l'ensemble de la gestion des actions et des obligations *corporate* privilégiant donc, comme CNP Seguros de Vida, les entreprises vertueuses sur le plan environnemental et prenant en compte les risques et opportunités carbone (cf. 6.3.1 Investissements responsables). Par ailleurs, CNP Assurances a développé un fond ISR à thématique environnementale « CNP développement durable » qu'elle propose *via* son réseau Amétis.

L'acquisition des nouveaux biens immobiliers de CNP Assurances intègre depuis mi-2009 une analyse de l'efficacité énergétique (*Green rating*) qui permet d'anticiper l'impact financier des travaux de mise aux normes. Le groupe Caixa Seguradora exclut les projets immobiliers avec des dommages environnementaux potentiels.

CNP Assurances est le 1^{er} propriétaire privé de forêts en France. À ce titre, il contribue par son activité à la captation d'une quantité importante de CO₂. Pour rappel (cf. 6.3.1.5 les forêts : une opportunité écologique.), en 2016, la croissance des arbres de CNP Assurances a permis de stocker 529 191 tonnes de CO₂. Après déduction des bois vendus et de ceux abattus, le bilan net de l'exercice 2016 s'élève à 236 988 tonnes de CO₂ qui viennent s'ajouter au stock en place. Le gestionnaire des forêts de CNP Assurances a développé une réflexion sur l'adaptation des massifs aux évolutions climatiques projetées pour les décennies à venir.

Une première mesure de l'empreinte carbone et des engagements forts pour lutter contre le changement climatique

Après près de dix années de suivi du puit carbone de ses forêts, CNP Assurances a choisi de mesurer les émissions de gaz à effet de serre de ses titres actions depuis 2015. En effet ces émissions quoi qu'indirectes sont beaucoup plus significatives que les émissions du bilan carbone. Leur mesure met en évidence le rôle des investisseurs dans la lutte contre le changement climatique. C'est donc plus une mesure symbole qu'une mesure scientifique. Néanmoins, CNP Assurances s'est fixé comme objectif de réduire le niveau atteint au 31 décembre 2014 de 20 % à horizon 2020. A fin 2016, sur ces actions détenues en direct, l'empreinte carbone s'élève à 0,405 teqCO₂/K€ investis (cf. 6.3.1.1).

La méthodologie utilisée reste perfectible, aussi CNP Assurances soutient les développements méthodologiques de Carbone 4 notamment pour mieux identifier les entreprises à la fois fortement émettrices

et engagées dans la RSE, par l'approche « émissions évitées ». Par ailleurs cette mesure et l'engagement de réduction qui lui est lié permet de renforcer le rôle d'actionnaire responsable et de conforter le dialogue avec les émetteurs. L'effet de levier de l'investisseur devient crédible avec la multiplication des engagements de place auxquels CNP Assurances a pris part depuis 2015 : *Gold sponsor* des « *climate finance days* », signataire du Montréal carbon pledge, acteur de la « déclaration des acteurs de la place financière de Paris sur le changement climatique », pionnier avec l'ensemble du groupe Caisse des Dépôts pour chiffrer son engagement pluriannuel de réduction des émissions de GES, dialogue direct en 2016 avec les principales sociétés d'énergie françaises.

Poursuivant son engagement auprès du Montréal carbone pledge, CNP Assurances a calculé en 2016 l'empreinte carbone de l'ensemble de ses actifs *corporate*, en rapportant la part détenue en direct en action et en obligations au bilan des entreprises. L'estimation des émissions de gaz à effet de serre (GES) est réalisée en tenant compte uniquement des déclarations des sociétés en portefeuille sur leur *scope 1* et 2 et sans retraitement de doublon. De nombreuses entreprises ne fournissant pas cette donnée, l'estimation couvre 62% du portefeuille et s'élève à 0,120 teqCO2 par millier d'euros investis au 31/12/2016.

Les obligations de l'article 173-VI de la loi TECV relatif à la prise en compte des facteurs extrafinanciers dans la gestion des actifs de CNP Assurances seront publiées dans un rapport ad-hoc disponible avant juin 2017 sur le site cnp.fr.

6.5.3 Priorité n° 3 : maîtriser l'impact local

6.5.3.1 Impact local

Emploi local

CNP Assurances participe à l'emploi dans les régions où elle est implantée depuis près d'un siècle : 91 % des collaborateurs de CNP Assurances travaillent dans les locaux de l'entreprise situés à Paris, Arcueil et Angers. Les expatriés représentent 0,5 % des collaborateurs de ses filiales internationales. De même, les filiales internationales participent à l'emploi régional y compris au niveau des cadres dirigeants : 84 % des membres des comités exécutifs ou de direction présents fin 2016 ont été embauchés localement. Sa filiale Age d'or Services, spécialisé depuis plus de 25 ans dans les services à la personne (aide à domicile, accompagnement véhiculé, portage de repas, téléassistance...) emploie plus de 1600 salariés et a créé plus d'une centaine d'emplois pour l'exercice 2016.

CNP Assurances est membre fondateur de la Fondation Entrepreneurs de la Cité. Par ailleurs, le nouvel axe de mécénat de CNP Assurances pour soutenir l'intégration des jeunes à l'éducation et au service civique, ainsi que le partenariat mis en place avec NQT (Nos Quartiers ont des Talents) apporte des solutions concrètes pour les aider à trouver un emploi. De même, le groupe Caixa Seguradora forme depuis plusieurs années des jeunes des banlieues dans des ateliers d'expression et d'entrepreneuriat (1 700 en 2014 et 2015) et en a réuni près de 14 000 en 2014 dans des événements et des dialogues participatifs. En 2015, la Société a mis en place un partenariat avec différents instituts brésiliens afin de soutenir des petites et microentreprises et en 2016, elle sponsorise le mouvement brésilien des entreprises de jeunes.

Enfin, plus indirectement, quelques produits d'assurances ont intégré une aide à la recherche d'emploi : citons à titre d'exemple en France la garantie perte d'emploi à tarif réduit ou assortie de conseils pour le retour à l'emploi « protection active emploi » et le service d'aide à la recherche d'emploi mis en place par le groupe Caixa Seguradora.

Impact de l'activité d'assureur et d'investisseur de long terme

En rendant ses produits accessibles au plus grand nombre, dans la sélection médicale comme au niveau économique, le groupe CNP Assurances contribue à la lutte contre l'exclusion financière. Ces sujets, essentiels dans la démarche RSE du Groupe, sont développés dans la partie 6.2.1.

Avec plus de 300 Md€ de placements, le groupe CNP Assurances joue un rôle majeur dans le financement de l'économie pour l'essentiel sur le territoire national de ses implantations. Son accompagnement des PME s'est fortement accéléré en 2016 avec le projet OPEN CNP, la participation aux fonds de prêt aux PME et aux

fonds NovESS dédié à l'Economie Sociale et Solidaire (cf. partie 6.3.1). Le projet NovESS porte également la création d'un outil de mesure de suivi de l'impact social.

Tous les secteurs de l'économie sont accompagnés dans une perspective de développement de long terme. CNP Assurances soutient la responsabilité sociale des entreprises dont elle est actionnaire à travers sa politique d'investisseur et d'actionnaire responsable. (cf. chapitre 6.3.). De la même façon, les placements financiers du groupe Caixa Seguradora sont tous réalisés au Brésil.

Actions sur les communautés locales

Les entités du Groupe contribuent également à résoudre des problématiques actuelles de société. Quelques exemples :

- les prestations d'assistance et de prévention répondent aux besoins de la population fragilisée par l'âge, le handicap ou la maladie (cf. 6.2.2.2) ;
- le groupe Caixa Seguradora participe activement au soutien des populations locales. L'opération *Jovem de expressao* favorise le développement humain face aux conditions de transition démographique et épidémiologique actuelle du Brésil (cf. www.jovemdeexpressao.com.br). L'opération vise à réduire la violence par l'accès au marché du travail et l'exposition aux maladies sexuellement transmissibles chez les jeunes. Ce programme, reconnu dès 2010 pour son caractère innovant, a reçu en 2015 un prix pour ses actions en faveur de la lutte contre le SIDA/HIV. Ces actions ont pu être partagées internationalement lors du congrès mondial 2015 contre le Crime à Doha et la conférence sur l'éducation sexuelle aux États-Unis ; Le fond associé « positHivo », dont Caixa Seguradora est co-fondateur, a financé 15 projets en 2016 réalisés par les organisations sociales de la jeunesse sur tout le territoire Brésilien
- CNP Assurances a investi en 2014 dans un acteur majeur de l'accueil et le service aux personnes âgées, DomusVi.
- Le groupe Caixa Seguradora a adhéré en 2016 au Forum Alança Cerrado regroupant entreprises et parties prenantes autour des enjeux environnementaux liés à la savane Brésilienne, le Cerrado (réglementation, recherche et financement).
- A Chypre, CNP Cyprus Insurance Holdings soutient des actions locales de prévention d'incendie, de sécurité routière dans des écoles.

Lobbying

Le seul *lobbying* des entités du Groupe consiste à participer aux instances professionnelles d'assurances et pour les filiales internationales, aux rencontres dans le cadre des représentations diplomatiques de la France. Le groupe CNP Assurances participe aux défis de la société civile en intervenant dans la recherche et les débats, notamment en France sur la retraite et la dépendance.

CNP Assurances n'expose pas de position seule. Ses actions passent systématiquement par les organisations de place en particulier la FFA (Fédération française de l'assurance) et les acteurs européens du secteur de l'assurance. Des directeurs experts sont membres de commissions spécifiques. Depuis janvier 2015, la directrice du développement durable de CNP Assurances préside la commission développement durable de la FFA.

CNP Assurances participe également à la Commission ISR de Paris Europlace. Elle est membre de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) et de son Club Finances, qui regroupe les entreprises et leurs parties prenantes : y participent les ONG, les représentants de syndicats de personnels et d'employeurs.

À titre d'exemple, en 2015 CNP Assurances a pris une part active à élaboration de la « déclaration des acteurs de la place financière de Paris sur le changement climatique » signé par sept associations dont l'ORSE, Paris Europlace et la FFA.

Aucune entité du Groupe ne fait de donation aux partis politique. Dans les pays où ce n'est pas illégal, les filiales interdisent spécifiquement ces dons dans leur code de déontologie comme CNP Seguros de Vida.

6.5.3.2 Mécénat et partenariat sociétal

Les opérations de mécénat sont réalisées en partenariat avec des associations à la suite d'appels à projets qui en France sont portés pour partie par les salariés, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement

supérieur. Au Brésil et en Italie, les employés sont investis dans la réalisation des actions de mécénat. Par ailleurs, l'institut Caixa Seguradora, qui gère les actions de mécénat du Groupe brésilien, a des accords de coopération avec l'UNODC et l'UNESCO ou encore un contrat de prestation de service avec l'ONG Iniciativa Verde.

Les filiales sont investies dans de nombreux programmes de mécénat essentiellement sociaux : CNP Partners parraine une association de solidarité, CNP Seguros de Vida s'est engagé en 2015 avec son programme « *Multiplicar* » en faveur d'une communauté défavorisée, CNP Cyprus Insurance Holdings soutient des actions locales de prévention routière et incendie. Un important mécénat culturel et artistique vient compléter les nombreuses actions de Caixa Seguradora.

Les actions spécifiques

- Formation/recherche :

CNP Assurances entretient des relations régulières avec l'Ecole Nationale d'Assurance (ENASS). Elle finance également des centres de formation et CFA tels que l'IFPASS, l'ADAPT et aide des écoles au travers de la taxe d'apprentissage. Dans le cadre de son mécénat, elle soutient plusieurs chaires dont la « Chaire Transitions démographiques, Transitions économiques » de la Fondation du Risque. Il en est de même pour l'Institut Europlace de Finance pour la création d'une initiative de recherche visant l'allocation d'actifs à long terme. CNP Assurances a de plus soutenu en 2015 un projet de recherche d'imagerie cardiaque 3D, technologie qui permettra à terme de développer des outils de diagnostic plus rapides et plus efficaces en oncologie, cardiologie et neurologie.

CNP UniCredit Vita a lancé en 2016 son laboratoire « RSE et stratégie digitale dans le secteur de l'assurance » en collaboration avec l'université catholique de Milan. 4 journées de formation et des groupes de travail ont regroupé collaborateurs et étudiants afin de capter les nouvelles opportunités offertes par le digital.

- Réinsertion :

L'accueil de jeunes en formation est une tradition dans le groupe CNP Assurances. À fin 2016, CNP Assurances accueille 109 contrats d'alternance ou d'apprentissage, et le Groupe accompagne 190 stagiaires et 197 jeunes en contrat d'insertion.

Depuis 2015, CNP Assurances soutient également l'association NQT (Nos Quartiers ont des talents) qui a pour objectif de favoriser des échanges informels entre les jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires ou de milieux sociaux défavorisés. Plus de 20 collaborateurs de CNP Assurances s'impliquent bénévolement et volontairement dans le dispositif afin d'accompagner ces jeunes vers l'emploi. CNP Assurances est par ailleurs membre fondateur de la Fondation Entrepreneurs de la Cité et coassure les créateurs d'entreprises bénéficiaires. Elle s'est également engagée sur le fonds d'investissement Business Angels des Cités Partenaires 2, dédié aux entrepreneurs issus des cités dites sensibles.

Le groupe Caixa Seguradora s'investit fortement dans le programme *Jovem de expressao* (cf. Impact local) et a signé en 2011 un accord de coopération avec l'UNESCO pour développer des actions de communication communautaire et de promotion de la santé des jeunes dans le cadre de ce programme social. En octobre 2016, le programme de formation associé a formé 25 jeunes sur les sujets politiques et techniques des objectifs du développement durable.

CNP Seguros de Vida soutient une association des quartiers pauvres de Buenos Aires notamment en 2016 sous forme de dons de fournitures scolaires et de matériels informatiques.

De même, le groupe de collaborateurs de CNP UniCredit Vita chargé du mécénat a destiné son budget 2016 au domaine de l'éducation des enfants et adolescents dans le monde.

Fondation d'entreprise CNP Assurances

CNP Assurances s'est engagée en 2016 de manière significative en faveur de la santé publique *via* sa fondation d'entreprise. Prorogée pour 3 ans, elle est dotée d'un nouveau programme d'actions pluriannuel de 2,4 M€ consacré exclusivement aux projets qu'elle soutient selon deux axes d'intervention :

- une fondation qui contribue à réduire les inégalités sociales de santé :

En favorisant la prévention et la promotion de la santé, en agissant sur ses déterminants sociaux, la fondation entend contribuer à favoriser le mieux vivre et la santé des populations jeunes en risque de vulnérabilité sociale. Dans ce cadre, la fondation a adopté une démarche dynamique de co-construction de projets

d'envergure nationale avec des organismes partenaires tels Unis-Cité, Bibliothèque Sans Frontières, la FAGE, l'Alliance pour l'éducation...

- une fondation engagée dans la prise en charge de l'arrêt cardiaque :

Dès 2009 la Fondation CNP Assurances lance et soutient des projets issus des collectivités locales françaises qui souhaitent installer des défibrillateurs dans les lieux publics et sensibiliser le plus grand nombre aux gestes de premiers secours (financement de l'implantation de plus de 3 200 défibrillateurs et actions de sensibilisation de la population à l'intérêt décisif des premiers secours dans plus de 2 200 communes et collectivités locales) ;

- une fondation proche des collaborateurs CNP Assurances :

La Fondation CNP Assurances lance également un appel à projets à destination des collaborateurs de CNP Assurances pour tous projets dans lesquels ils sont personnellement impliqués (par exemple des projets dans les domaines des inégalités sociales de santé, de l'éducation ou du handicap).

6.5.3.3 Droits humains

Le Pacte Mondial comme fil directeur

Conformément à son engagement auprès du Pacte Mondial depuis 2003, CNP Assurances s'assure du respect des lois et de la réglementation des droits humains de chaque pays. Après CNP Seguros de Vida et le groupe Caixa Seguradora, CNP UniCredit Vita a également adhéré au Pacte en 2010. Le groupe Caixa Seguradora procède annuellement à l'évaluation de sa responsabilité sociale avec l'institut Ethos pour s'assurer du respect des principes du Pacte Mondial. Le groupe a adhéré aux PSI de l'ONU (principes pour une assurance durable) en 2015.

Les signataires renouvellent annuellement leur engagement et promeuvent le Pacte auprès de leurs fournisseurs et sociétés de gestion.

Cet engagement se traduit notamment dans l'intégration de critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance dans la gestion des actifs financiers : le respect des droits de l'homme est ainsi un critère dans la sélection des investissements en actions et en obligations, ainsi que dans la détermination des « pays sensibles » depuis 2014. En effet conformément à son engagement d'assureur et d'investisseur responsable, et son statut d'entreprise publique, CNP Assurances a défini une liste des pays interdits sur l'ensemble de ses activités, étendant l'interdiction, au-delà des pays écartés au titre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et la non-coopération en matière fiscale, aux pays identifiés comme paradis fiscaux sur la base des indices de *Tax Justice Network* et ceux posant de graves problèmes au regard de la démocratie, les droits humains et la corruption par *Freedom House* et *Transparency International*.

Un message diffusé auprès des parties prenantes

La signature des Principes pour l'investissement responsable renforce l'engagement de CNP Assurances, notamment auprès des émetteurs et des sociétés dont elle est actionnaire.

La signature de la charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable (UDA) confirme et promeut une communication responsable en élaborant et en mettant en œuvre des pratiques loyales et éthiques, notamment le respect de la diversité et l'engagement d'utiliser avec loyauté les données privées sur ses clients finaux dans sa démarche *marketing* et commerciale. CNP Assurances reporte chaque année le détail des actions mises en œuvre.

De plus, dans les relations avec les fournisseurs, la clause sociale RSE type des contrats de CNP Assurances prévoit que le prestataire s'engage à agir contre les violations aux droits de l'homme notamment à respecter la Déclaration universelle des droits de l'homme et la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant, ainsi que les conventions de l'Organisation Internationale du Travail.

L'Intranet dédié aux ressources humaines informe les collaborateurs de CNP Assurances de leurs droits : convention collective, dialogue social, diversité professionnelle, gestion du stress... Un espace syndical dans l'Intranet permet une communication continue des syndicats envers le personnel.

Les procédures dédiées

Toutes les filiales partagent quatre grands principes : respect des droits de l'homme, liberté d'association et le droit à la négociation collective, accompagnement des collaborateurs dans la durée, et promotion de l'égalité des chances. Les filiales reportent annuellement sur leur situation sociale à la maison mère notamment sur ces points fondamentaux.

CNP Assurances et les filiales du Groupe ne recourent ni au travail forcé ni au travail des enfants. Une vigilance particulière est également portée sur ce sujet dans la politique achat (cf. 6.3.2), et dans la gestion du patrimoine immobilier.

Parmi les procédures qui garantissent le respect des droits civils et politiques appliquées au groupe CNP Assurances, on peut notamment citer : les codes et règlements intérieurs, les accords sur le droit syndical ainsi que les éléments concernant la protection des données personnelles.

6.6 Méthodologie

Méthodologie du reporting Groupe

Les avancées de la démarche sont suivies à travers des indicateurs et l'identification de réalisations exemplaires. Le groupe CNP Assurances communique ses indicateurs de responsabilité sociale, environnementale et sociétale conformément aux dispositions réglementaires des articles R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce. L'annexe du bilan RSE 2016 reprend ces indicateurs en détail et par pays.

Référentiel et définition

Les indicateurs et le processus de *reporting* ont été définis pour l'ensemble des entités du Groupe. Ce processus sert de référence aux différents intervenants de CNP Assurances et dans toutes ses filiales pour l'élaboration du présent chapitre. Il décrit les enjeux, les rôles, les indicateurs, le mécanisme de collecte, les principaux risques identifiés et le dispositif de contrôle et de maîtrise de ces risques.

La mise en place de ce processus a été réalisée à l'aide notamment du Global reporting initiative (GRI). Les indicateurs de référence sont consultables sur le site du GRI : <https://www.globalreporting.org>.

Périmètres

Les indicateurs couvrent toutes les entités du groupe CNP Assurances consolidées en comptabilité, hors succursales, en intégration globale, sauf mention contraire, soit : CNP Assurances (pour les données environnementales hors 2 054 m² en régions), CNP IAM, Previposte, ITV, CNP International, MFPrévoyance, CNP Partners (pour les données environnementales hors bureaux en Italie et en France), CNP Seguros de Vida, groupe Caixa Seguradora, CNP UniCredit Vita, CNP Cyprus Insurance Holdings, CNP Europe Life et CNP Santander Insurance, et leurs sous-filiales consolidées. Les indicateurs des filiales consolidées sont présentés sans application de quote-part. Par rapport à 2015, La Banque Postale Prévoyance est sortie du périmètre.

Le terme « CNP Assurances » utilisé dans ce chapitre inclut les entités juridiques CNP Assurances, CNP IAM, Previposte, ITV, CNP International. Le périmètre suivi pour les consommations d'eau et d'énergie comprend les sites basés sur Paris, Angers et Arcueil, hors bureaux en région, soit 91 % des collaborateurs de CNP Assurances.

Les données de Caixa Seguradora intègrent à compter de 2016 la sous filiale Odonto acquise en 2014. Par ailleurs les succursales italiennes de CNP Assurances et BVP Italia sont désormais consolidées au sein du Groupe CNP Partners.

Le niveau de couverture des indicateurs est mentionné dans les tableaux. Il représente les effectifs des entités intégrées dans le calcul de l'indicateur divisé par l'effectif total du Groupe consolidé hors succursales Danemark et la sous filiale Previsul. La couverture totale du chapitre 4 porte donc sur 96,5% des collaborateurs du Groupe consolidé au 31 décembre 2016.

Les évolutions 2015/2016 sont mesurées en taux de variation. Nous avons observé que le changement de périmètre évoqué ci-dessus n'influence pas significativement les taux d'évolution. En cas de changement de périmètre significatif expliquant une évolution particulière, le taux d'évolution à périmètre identique est présenté.

Période couverte

Les indicateurs de flux couvrent la période du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016 (hors déplacements professionnels CNP Assurances sur 12 mois glissants du 1^{er} novembre 2015 au 30 octobre 2016 et certaines données environnementales de Caixa Seguradora sur 12 mois glissants du 1^{er} décembre 2015 au 30 novembre 2016) et les indicateurs de stock s'entendent au 31 décembre 2016.

Historique et variation du périmètre

Par rapport à 2015, La Banque Postale Prévoyance est sortie du périmètre. De légères variations de périmètre peuvent apparaître sur des indicateurs qui n'auraient pas été renseignés par une entité ou par une sous-entité en 2015, et qui l'auraient été en 2016.

Méthode de collecte, de contrôle et de consolidation

Les indicateurs sont collectés auprès des directions opérationnelles (direction des ressources humaines, gestion des bâtiments, achats), par site lorsque cela est nécessaire. La collecte est réalisée à l'aide de l'outil informatique de consolidation comptable. Un correspondant est désigné par entité (soit 15 correspondants), et est en charge d'un premier niveau de consolidation au sein de son entité. 12 valideurs contrôlent les données de leurs entités. Le service développement durable de CNP Assurances est en charge de la consolidation générale, et effectue un contrôle de cohérence sur l'ensemble des informations recueillies auprès de tous les correspondants.

La mise en place du *reporting* RSE dès 2006 a progressivement amélioré la qualité des données extra-financières, notamment environnementales. La certification par les commissaires aux comptes et l'utilisation d'un outil informatique de collecte au niveau du Groupe depuis quatre ans sécurise la rigueur exigée sur ces données. Une plateforme collaborative web dédiée a été mise en place en 2015. Ces éléments contribuent, en favorisant le pilotage des actions par chaque métier, à l'avancée de la démarche.

Les ratios consolidés sur l'ensemble des entités sont calculés à partir des ratios collectés par pondération sur les effectifs de chaque entité.

Limites de la collecte et fiabilité

Certaines données environnementales ont néanmoins fait l'objet d'estimations lorsque l'imputation directe n'était pas disponible (par exemple lorsque les consommations sont incluses dans les charges locatives). Il s'agit notamment des données de consommation eau et énergie des bâtiments estimées dans certains cas au *pro rata* des m² occupés (sites d'Arcueil, CNP Europe Life). Par ailleurs, il peut exister des définitions d'indicateurs sociaux légèrement différents d'un pays à l'autre. Les indicateurs consolidés retenus restent néanmoins cohérents et significatifs. Le référentiel commun a été déployé depuis 2014 dans les filiales étrangères et certaines définitions telles que celle de l'absentéisme, les formations et les rémunérations, ont été homogénéisées.

Vérification

Un Organisme Tiers Indépendant a procédé à des travaux visant à vérifier la présence et la sincérité des informations relevant de l'article 225 du code de commerce. Les informations les plus matérielles ont fait l'objet de tests de détail; les autres informations ont fait l'objet d'une revue de cohérence globale. Le rapport de vérification figure à la fin de ce chapitre.

6.7 Tableau de concordance des données sociales, environnementales et sociétales

Le tableau ci-dessous reprend en détail les indicateurs compris dans les articles R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce et indique les chapitres traitant ces indicateurs dans le présent document. L'ensemble des chapitres mentionnés dans le tableau sont dans le périmètre de vérification, le niveau est précisé dans le tableau.

Indicateurs sociaux (R. 225-104 à R. 225-105-2)	Niveau de vérification	Chapitre correspondant
a) Effectifs		
• Effectif total et répartition des effectifs par âge, sexe et zone géographique	Test de détail	6.4.1.1
• Embauches et licenciements	Test de détail	6.4.1.1
• Rémunérations et leur évolution	Test de détail	6.4.2.5
b) Organisation du travail		
• Organisation du temps de travail	Test de détail	6.4.2.4
• Absentéisme	Test de détail	6.4.2.6

c) Relations sociales		
• Organisation du dialogue social (procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci)	Test de détail	6.4.2.1
• Bilan des accords collectifs (à compléter si décret)	Test de détail	6.4.2.1
d) Santé et sécurité		
• Conditions de santé et de sécurité au travail	Test de détail	6.4.2.6
• Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	Revue de cohérence	6.4.2.6
• Accidents du travail, fréquence et gravité ainsi que les maladies professionnelles	Test de détail	6.4.2.6
e) Formation		
• Politiques mises en œuvre en matière de formation	Test de détail	6.4.1.2
• Nombre total d'heures de formation	Test de détail	6.4.1.2
f) Égalité de traitement		
• Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes	Test de détail	6.4.3.2
• Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Revue de cohérence	6.4.3.3
• La politique de lutte contre les discriminations	Test de détail	6.4.3.1
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives		
• Au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	Revue de cohérence	6.4.4/6.4.2.1
• À l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	Revue de cohérence	6.4.4/6.4.3
• À l'élimination du travail forcé ou obligatoire	Revue de cohérence	6.4.4
• À l'abolition effective du travail des enfants	Revue de cohérence	6.4.4

Indicateurs environnementaux (R. 225-104 à R. 225-105-2)	Niveau de vérification	Chapitre correspondant
a) Politique générale en matière environnementale		
• L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	Revue de cohérence	6.5.1.1
• Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Revue de cohérence	6.4.1.2 et 6.4.5
• Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Exclu compte tenu de l'activité de service du Groupe	
• Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Revue de cohérence	Aucune provision ni garantie
b) Pollution		
• Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	Exclu compte tenu de l'activité de service du Groupe	
• Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	Revue de cohérence	6.5.1.3

c) Economie Circulaire		
i) Prévention et gestion des déchets		
• Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets		6.5.1.3
• Les actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	Exclu compte tenu de l'activité de service du Groupe	
ii) Utilisation durable des ressources		
• Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	Revue de cohérence	6.5.1.3
• Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Test de détail	6.5.1.3 et 6.5.2.1
• Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Test de détail	6.5.1.3
• Utilisation des sols	Revue de cohérence	6.3.1.5
d) Changement climatique		
• les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	Test de détail	6.5.1.2 + 6.5.2
• Adaptation aux conséquences du changement climatique	Revue de cohérence	6.3.1.5
e) Protection de la biodiversité		
• Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	Revue de cohérence	6.3.1.5

Indicateurs sociétaux (R. 225-104 à R. 225-105-2)	Niveau de vérification	Chapitre correspondant
a) Impact territorial, économique, et social de l'activité de la Société		
• En matière d'emploi et de développement régional	Revue de cohérence	6.5.3.1
• Sur les populations riveraines ou locales	Revue de cohérence	6.5.3.1
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société		
• Conditions de dialogue avec ses personnes ou organisations	Revue de cohérence	6.5.3.2
• Actions de partenariat ou de mécénat	Test de détail	6.5.3.2
c) Sous-traitance et fournisseurs		
• Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux	Test de détail	6.3.2
• Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	Test de détail	6.3.2
d) Loyauté des pratiques		
• Actions engagées pour prévenir de la corruption	Test de détail	6.3.3.2
• Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Revue de cohérence	6.2.2.2 et 6.2.4.1
e) Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme		
	Revue de cohérence	6.5.3.3

6.8 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société CNP Assurances, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application de l'article L. 322-26-2-2 du Code des assurances qui renvoie à l'article L225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et des textes légaux et réglementaires applicables.

¹ dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;
- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ dans le chapitre « X Responsabilité sociale de l'entreprise » du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Nos travaux ont été effectués par une équipe de 5 personnes entre novembre 2016 et février 2017 pour une durée d'environ 5 semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000².

I - Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe « 6 Méthodologie » du rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

² ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

II - Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE, auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes³ :

- au niveau de l'entité consolidante nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées⁴ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque,

³ Social : Effectifs totaux et ventilation par âge, genre et contrat en CDI, Nombre d'embauches, Nombre de départs, dont les licenciements, Turnover, Part des femmes parmi les cadres de direction, Rémunérations et leurs évolutions (rémunération individuelle moyenne annuelle), Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, Nombre d'heures de formation, Organisation du temps de travail, Organisation du dialogue social, bilan des accords collectifs, Conditions d'hygiène et de sécurité, accidents du travail et maladies professionnelles, Politiques mises en œuvre en matière de formation, Mesures prises en faveur de l'égalité entre les hommes et les femmes, Politique de lutte contre les discriminations.

Environnement : Consommation d'électricité, Consommation de gaz, Consommation de CPCU, Consommation de fioul, Consommation de papier pour le fonctionnement interne, Emissions de gaz à effet de serre des scopes 1,2, 3 (hors produits financiers), Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation, l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables.

Sociétal : Empreinte carbone du portefeuille action, Actions de mécénat, Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux, Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, Investissements responsables.

⁴ CNP Assurances (France) et Groupe Caixa Seguradora (Brésil).

nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 83% des effectifs et entre 69 % et 100 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

III - Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 83 % des effectifs et 87 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

A notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe ✓ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Fait à Paris La Défense, le 3 mars 2017

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS


Olivier LECLERC

Associé


Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

7. Organisation de la gouvernance

Le législateur français fixe le cadre général de la gouvernance des sociétés cotées, en leur laissant ensuite le soin de préciser le contenu de cette gouvernance.

La gouvernance de CNP Assurances, l'organisation de ses instances et de leurs domaines de compétences sont principalement régies par les statuts de la Société et le règlement intérieur du conseil d'administration. Le rapport du président annexé au rapport de gestion consacre la première partie de son exposé à une présentation détaillée de la gouvernance de CNP Assurances et du fonctionnement de ses instances de gestion et de contrôle.

Outre les normes légales et réglementaires applicables en vertu de son statut de société d'assurance et de société cotée, CNP Assurances s'efforce, dans le fonctionnement de ses instances, d'appliquer au mieux les recommandations issues du Code de référence AFEP-MEDEF reprises par l'Autorité des Marchés Financiers⁵. Les éventuelles divergences avec ce Code et leurs justifications figurent dans le rapport du président, conformément au principe *comply or explain* codifié à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

La mise en œuvre de la gouvernance dans la Société a pour ambition de garantir un processus durable et efficace de création de valeurs conforme à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, en respect des principes éthiques propres à CNP Assurances. La Société est également attentive aux recommandations des régulateurs, aux avis des agences de notation, et aux préconisations des agences de recommandation de vote.

Les instances de gouvernance de CNP Assurances sont formées de trois entités : le conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif.

7.1. Répartition des compétences et des responsabilités

Depuis le 10 juillet 2007, le mode de gouvernance duale de la Société a été remplacé par une organisation moniste dissociée au sein de laquelle les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général sont dissociées.

La structure de gouvernance adoptée par CNP Assurances répartit les pouvoirs entre le conseil d'administration qui détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués à la direction générale et aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le conseil arrête les comptes annuels de la Société et veille à la qualité et la fiabilité de l'information, en particulier l'information financière donnée aux actionnaires et aux parties prenantes. Le conseil s'assure également de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et des risques. Ces trois missions sont assurées conjointement avec la direction générale, chargée de la préparation des différents sujets et de l'élaboration de propositions. Le conseil d'administration doit les approuver et les contrôler.

⁵ La recommandation de l'AMF DOC-2012-02 regroupe l'ensemble des recommandations applicables aux sociétés déclarant se référer au Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016.

Le conseil a pour mission essentielle d'informer les actionnaires, notamment par l'arrêté des comptes annuels et la production d'un rapport de gestion. Enfin, le conseil contrôle l'action des mandataires sociaux en procédant à toutes vérifications qu'il juge opportune.

Le conseil assume d'autres missions plus spécifiques, telles que autoriser des conventions passées par la Société et l'un de ses dirigeants, administrateurs ou actionnaires disposant de plus de 10 % des droits de vote, désigner les dirigeants mandataires sociaux, les évaluer et déterminer leur rémunération, répartir l'enveloppe des jetons de présence allouée par l'assemblée générale des actionnaires, convoquer les assemblées générales d'actionnaires.

L'organisation du conseil d'administration dont la composition est régie par un pacte d'actionnaires se caractérise par la recherche d'un certain équilibre adapté aux spécificités de CNP Assurances. Cet équilibre se manifeste notamment par la présence d'administrateurs indépendants et un taux de féminisation du conseil d'administration de 44,4 %.

La Société poursuit également dans la diversité de son conseil d'administration un élargissement des domaines de compétences et de leur complémentarité en ligne avec les nouveaux enjeux stratégiques de l'entreprise tels que le numérique, et l'innovation, l'essor des nouvelles technologies.

Ce conseil d'administration est composé de 18 membres disposant d'une information permanente et de moyens adaptés à ses missions.

Le conseil est composé d'administrateurs très engagés, aux expériences complémentaires (expertises financières, bancaires, internationales, etc.) avec pour certains, une connaissance ancienne et approfondie de la Société et de son environnement. Ces administrateurs sont tous assidus aux séances du conseil et de ses comités spécialisés.

La qualité de la gouvernance s'appuie sur l'engagement soutenu et constant des administrateurs de la Société.

Ce mode de gouvernance qui a instauré au sein du conseil d'administration, trois comités spécialisés aux missions clairement définies et libres d'organiser leurs travaux dans le cadre de la préparation des délibérations du conseil, simplifie la prise de décision dans un métier où les exigences d'innovation et d'adaptation sont très fortes.

Conscients de l'importance de la relation des administrateurs avec le management et de la complexité de certaines problématiques, le conseil et son comité d'audit et des risques invitent à leurs séances les représentants de la direction financière et du contrôle interne qui jouent un rôle clé auprès de ces instances en leur fournissant un éclairage global sur les données comptables et financières, sur la stratégie de financement et en apportant des précisions techniques.

Les commissaires aux comptes peuvent aussi être entendus par le comité d'audit et des risques.

Plus qu'une instance de contrôle, le conseil est un véritable partenaire de la direction générale avec laquelle il échange collégalement sur la mise en œuvre concrète des orientations stratégiques de la Société et du Groupe. Dans ce cadre, le conseil d'administration a confié au directeur général l'ensemble des pouvoirs nécessaires au fonctionnement de la Société, lui laissant ainsi toute latitude pour agir dans l'intérêt de la Société, dans les limites de l'objet social et du budget annuel fixé par le conseil. Ce dernier lui délègue aussi régulièrement, pour l'exécution de ses propres décisions et celles que lui a conférées l'assemblée générale des actionnaires, tout ou partie de ses pouvoirs.

Pour autant, le conseil d'administration doit s'assurer que l'activité du directeur général s'exerce dans un cadre décisionnel permettant de préserver la performance durable de la Société et de son Groupe.

C'est pourquoi, il est prévu que certaines opérations stratégiques requièrent, avant toute décision de l'exécutif, un examen préalable du conseil d'administration. Ainsi, son règlement intérieur, subordonne à l'autorisation préalable du conseil, la prise de certaines décisions significatives du directeur général telles que la réalisation d'opérations de croissance externe et de cession pour un montant unitaire supérieur à cinquante millions d'euros ou la constitution de sûretés au-delà d'un montant unitaire de cent millions d'euros.

La répartition des compétences et des responsabilités au sein de CNP Assurances a été adaptée conformément aux dispositions du régime de gouvernance Solvabilité 2, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2016. Ces adaptations s'articulent principalement autour des éléments suivants :

- la désignation de deux personnes physiques chargées de la direction effective et de quatre responsables de fonctions-clés (audit interne, actuariat, gestion des risques, vérification de la conformité) ;
- l'adoption par le conseil d'administration de politiques écrites, de rapports destinés à l'ACPR ou au public ;
- des dispositifs renforcés relatifs aux exigences de compétence et d'honorabilité des personnes ayant un rôle-clé dans la Société.

Les prérogatives du conseil d'administration sont compensées par le pouvoir souverain accordé à l'assemblée générale des actionnaires qui a compétence exclusive notamment pour nommer les administrateurs, approuver les comptes annuels, autoriser les opérations d'augmentation ou réduction du capital social (ou sur ce dernier point, déléguer sa compétence au conseil d'administration), et modifier les statuts de la Société.

Le conseil mène ses travaux de manière collégiale, dans un souci éthique, dans le respect des valeurs de l'Entreprise, des réglementations qui lui sont applicables. Les travaux et les délibérations du conseil se font de manière parfaitement indépendante.

Pour assurer la qualité de gouvernance du conseil, tout en favorisant la transmission des savoirs et des expériences à de nouveaux administrateurs, la Société a organisé en juin 2012, par une réforme de ses statuts, un renouvellement par roulement des mandats des administrateurs de sorte que le conseil d'administration soit graduellement renouvelé par période de cinq ans (période ramenée progressivement à quatre ans suite à l'assemblée générale du 6 mai 2014). L'assemblée générale des actionnaires du 13 avril 2017 statuera ainsi sur le renouvellement de six mandats d'administrateurs arrivant à échéance à l'issue de sa réunion.

7.2. Dissociation des fonctions de président et de directeur général

Conformément aux recommandations convergentes du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF qui prévoient que les sociétés ayant opté pour la dissociation des fonctions de président et de directeur général doivent décrire précisément les missions confiées au président du conseil, le règlement intérieur du conseil de CNP Assurances définit de manière explicite les missions du président.

Le Code de commerce confie au président la mission d'assurer le bon fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise et l'investit d'un rôle d'animation du conseil.

Ce rôle ne se limite pas exclusivement à l'organisation et au fonctionnement du conseil. Le règlement intérieur du conseil d'administration de CNP Assurances précise notamment que le président assume un rôle de représentation de la Société dans ses relations institutionnelles, notamment auprès de ses grands partenaires ou des pouvoirs publics, au plan national ou international.

Les modalités de prise de décision du conseil d'administration mettent en œuvre des processus structurés et formalisés.

Les directeurs généraux adjoints ainsi que les responsables opérationnels ou fonctionnels des fonctions-clés de la Société sont régulièrement invités à assister au conseil, pour lui permettre d'apprécier les risques, responsabilités et enjeux associés à ces fonctions.

Rôles respectifs du président et du directeur général

Le président

Le conseil d'administration de CNP Assurances est présidé par M. Jean-Paul Faugère.

Parmi les compétences dévolues au président par le Code de commerce, celui-ci a notamment la responsabilité de :

- convoquer le conseil d'administration et en fixer l'ordre du jour,
- présider les réunions du conseil d'administration,
- présider l'assemblée générale des actionnaires que le conseil d'administration convoque,
- rendre compte des travaux du conseil d'administration à l'assemblée générale (rapport de gestion du conseil et son propre rapport sur le fonctionnement du conseil d'administration, le contrôle interne et la gestion des risques par la Société),
- déterminer les informations confidentielles sur lesquelles il imposera la discrétion,
- soumettre à l'autorisation du conseil d'administration les conventions et engagements réglementés et en aviser les commissaires aux comptes.

Le président veille au respect par le conseil et ses membres des rôles et prérogatives de l'exécutif. Il s'attache également à ce que les administrateurs soient vigilants à l'impact des décisions du conseil sur l'évolution de l'entreprise à moyen et long terme. Il s'assure que le conseil d'administration de CNP Assurances est en permanence informé de l'ensemble des activités de la Société et de ses performances.

Le président organise et dirige les travaux du conseil d'administration qu'il réunit au moins quatre fois dans l'année et chaque fois que les circonstances l'exigent. En 2016, le conseil d'administration s'est réuni huit fois (vs neuf en 2015). Le président veille au fonctionnement efficace des organes sociaux dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance. À cet égard, il veille tout particulièrement à la transparence des processus décisionnels en portant une attention soutenue à la clarté, la précision et l'exhaustivité des informations contenues dans les dossiers soumis à l'examen du conseil d'administration.

Le président est étroitement associé à la gestion stratégique de la Société. Par des réunions bilatérales au moins hebdomadaires, il est tenu informé par le directeur général des événements et situations significatifs, notamment en ce qui concerne la stratégie, l'organisation, les grands projets d'investissements et de désinvestissements.

Il participe aux côtés du directeur général qui les préside, aux réunions internes de préparation des décisions stratégiques et notamment celles traitant des principaux accords de distribution avec les principaux partenaires de CNP Assurances.

Il préside le comité de préparation des conseils d'administration en présence du directeur général et des membres du comité exécutif concernés notamment sur les thèmes relatifs :

- au budget annuel,
- à l'arrêté des comptes annuels et semestriels,
- aux les politiques soumises à l'approbation du conseil d'administration en application des règles Solvabilité 2.

Il dispose des informations nécessaires, en amont des décisions, à la bonne appréhension des risques de la Société afin d'être en mesure de peser effectivement, s'il l'estime utile, sur la formation des décisions dans ces domaines. A ce titre, il reçoit les dossiers du comité des risques Groupe et du comité d'allocation stratégique avant ces réunions afin de pouvoir s'en entretenir, en amont, avec le directeur général.

Il peut assister aux réunions du comité d'audit et des risques du conseil d'administration. Il a communication, au fil de l'eau, de tous les rapports d'audit. Il peut également demander la réalisation de missions d'audit soit ponctuellement, soit dans le cadre de l'élaboration du plan d'audit discuté au conseil d'administration.

La nomination du directeur de l'audit d'une part et du directeur de la conformité d'autre part est réalisée par le directeur général, sur avis conforme du président.

Le président dispose d'un accès large et constant à l'information pertinente nécessaire. Il peut solliciter à tout moment et en particulier, lors de l'élaboration de son rapport annuel sur le contrôle interne et la gestion des risques, les différents responsables des *Business units* et Fonctions Groupe, qu'il reçoit personnellement en tant que de besoin, après en avoir informé le directeur général.

Il est destinataire du reporting trimestriel des risques, du tableau de bord mensuel d'activités et des principaux éléments d'information concernant la vie des principaux partenariats.

Le directeur général

La direction générale de la société est assurée par M. Frédéric Lavenir.

Le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des limitations de pouvoirs et autorisations financières arrêtées par le conseil et détaillées en annexe du règlement intérieur disponible sur le site Internet de CNP Assurances⁶. Ces limitations visent notamment les opérations de croissance externe (hors gestion de portefeuille) dépassant certains seuils ou se situant en dehors des orientations stratégiques définies par le conseil.

Le directeur général participe activement aux séances du conseil d'administration où il rend compte régulièrement de la conduite des affaires de la Société et des faits marquants du Groupe. Il participe à ce titre à la définition et à l'évolution de la stratégie arrêtée par le conseil d'administration.

Dans le cadre de ses fonctions managériales et opérationnelles, le directeur général s'appuie sur les compétences de ses directeurs généraux adjoints et des membres du comité exécutif.

7.3. Mode d'exercice de la direction générale

Le directeur général a la responsabilité de la gestion quotidienne de la Société. La conformité interne des activités par rapport aux politiques et stratégies décidées par le conseil d'administration est au cœur des préoccupations de la direction générale qui s'attache en permanence à préserver le lien entre stratégie et valeur actionnariale.

Le directeur général a instauré, pour assurer le pilotage opérationnel de CNP Assurances et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe définie par le conseil d'administration, un comité exécutif. Ce comité associe les trois directeurs généraux adjoints de CNP Assurances et neuf hauts cadres dirigeants.

Le comité exécutif, qui se réunit en moyenne chaque semaine, est à la fois un organe de réflexion, de coordination et de partage des initiatives ainsi que de suivi des projets transversaux. Ce comité permet de réunir ainsi au sein d'une structure interne un large éventail de compétences techniques, commerciales, managériales et opérationnelles.

Le comité exécutif suit les sujets d'intérêt transversal à l'entreprise et le pilotage stratégique, pour préparer les décisions du directeur général. Un tableau de bord diffusé périodiquement permet de suivre l'activité du Groupe.

⁶ <http://www.cnp.fr/Le-Groupe/Gouvernance/Gouvernement-d-entreprise>

Il examine les budgets et les prévisions pluriannuelles d'activité, les comptes, la politique d'investissement financier, les prévisions de résultat par segment d'activité, ainsi que la valeur intrinsèque de l'Entreprise. Il examine également les projets d'acquisition et les business plans des principales filiales françaises et étrangères.

Le comité exécutif s'assure de la cohérence des plans d'action engagés par l'ensemble des pôles opérationnels et des filiales. Il suit les résultats et les équilibres financiers du Groupe et examine les plans d'actions à mettre en œuvre, en portant une attention particulière au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne et de gestion des risques, essentiels à la bonne gouvernance interne de l'Entreprise.

Chaque séance du comité exécutif fait l'objet d'un compte rendu synthétique. Des extraits sont diffusés si nécessaire aux responsables opérationnels concernés.

La cohérence du pilotage stratégique du Groupe est également assurée par la présence d'au moins un des membres du comité exécutif au sein du conseil d'administration des principales filiales du Groupe. De plus, la direction des partenariats internationaux de CNP Assurances coordonne le pilotage opérationnel des filiales partenariales internationales.

Régulièrement, le directeur général réunit les principaux cadres du Groupe CNP Assurances. Chaque participant est en charge d'assurer, à son niveau, l'information et les échanges dans des conditions analogues (comité de direction, réunions de collaborateurs...).

M. Antoine Lissowski, directeur général adjoint en charge des finances, a été désigné deuxième dirigeant effectif de CNP Assurances.

Conformément aux dispositions de l'art. R. 322-168 du Code des assurances, celui-ci dispose d'un domaine de compétence et de pouvoirs larges sur les activités et risques de l'Entreprise. Il est impliqué dans les décisions ayant un impact important, notamment en matière de stratégie, de budget ou de questions financières. Depuis le 1^{er} février 2017 la direction de CNP Assurances compte un troisième directeur général adjoint.

8. Tableau récapitulatif des délégations données par l'assemblée générale au conseil d'administration de CNP Assurances

PERIODE DE VALIDITE ET UTILISATION AU COURS DE L'EXERCICE 2016

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation donnée par l'assemblée au conseil d'administration	Validité de la délégation	Plafond	Utilisation au cours de l'exercice 2016
Augmentation de capital de droit commun	Augmenter le capital par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription par émission d'actions ordinaires	Accordée par l'AGM du 6 mai 2015, 9 ^{ème} résolution Pour une durée de 26 mois	50 000 000 € (en valeur nominale)	Néant
Opération en faveur des salariés du Groupe	Augmenter le capital par émission d'actions ordinaires réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe de CNP Assurances	Accordée par l'AGM du 6 mai 2015, 10 ^{ème} résolution Pour une durée de 26 mois	3 % du capital social à la date de l'autorisation	Néant
Rachat d'actions propres de la Société	Achat et vente des actions CNP Assurances	Accordée par l'AGM du 28 avril 2016, 17 ^{ème} résolution Échéance : assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 et pour une durée maximum de 18 mois	10 % du capital social à la date de réalisation des achats	Au 31 décembre 2016 des l'auto détention de 121 661 actions, représentait 0,02 % du capital social

Tableau récapitulatif des délégations de compétences du conseil d'administration soumises au vote de l'assemblée générale mixte du 13 avril 2017

Rachat d'actions propres de la Société	Achat et vente des actions CNP Assurances	Accordée par l'AGM du 13 avril 2017, 20 ^{ème} résolution Échéance : assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017 et pour une durée maximum de 18 mois	10 % du capital social à la date de l'assemblée générale	—
Augmentation de capital	Augmenter le capital par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription par émission d'actions ordinaires	Renouvelée par l'AGM du 13 avril 2017, 21 ^{ème} résolution Pour une durée de 26 mois	50 000 000 € (en valeur nominale)	—
Opération en faveur des salariés* du Groupe	Augmenter le capital par émission d'actions ordinaires réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe de CNP Assurances* avec suppression du droit préférentiel de souscription	Renouvelée par l'AGM du 13 avril 2017, 22 ^{ème} résolution Pour une durée de 26 mois	3 % du capital social à la date de l'autorisation	—

* Au 31 décembre 2016, l'actionariat salarié CNP Assurances direct et indirect représente 0,21 % du capital (contre 0,27 % fin 2015)

9. Bilan des opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions

L'assemblée générale du 28 avril 2016 a renouvelé le programme de rachat mis en place depuis l'introduction en Bourse de la Société.

9.1. Achat et vente d'actions

Sur la base de l'autorisation donnée à l'assemblée générale du 28 avril 2016, la Société a acheté (du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016) 9 213 687 actions au prix moyen de 13,70 € et vendu 10 117 605 actions au prix moyen de 13,74 €.

DU 1^{ER} JANVIER 2016 AU 31 DECEMBRE 2016

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour du dépôt de la note d'information					
	Achats (en euros)	Ventes (en euros)	Positions ouvertes à l'achat			Positions ouvertes à la vente		
			Call achetés	Put vendus	Achats à terme	Call achetés	Put vendus	Achats à terme
Nombre de titres	9 213 687	10 117 605						
Échéance maximale moyenne	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Cours moyen de la transaction (<i>en euros</i>)	13,70	13,74						
Prix d'exercice moyen	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Montants (<i>en euros</i>)	126 227 511,90	139 017 203,10						

TABLEAU DE DECLARATION SYNTHETIQUE

Déclaration par l'émetteur des opérations réalisées sur ses propres titres du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016

Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	0,02 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2016	121 661
Valeur comptable (mis à la juste valeur *)	2 141 234 €
Valeur de marché du portefeuille *	2 141 234 €

* Au cours de clôture du 31 décembre 2016 : 17.60 €

9.2. Finalités poursuivies

Toutes les opérations ont été effectuées dans l'objectif d'animation de marché du titre par un prestataire de services d'investissement. La société n'a pas racheté d'actions en vue de leur affectation aux autres catégories d'objectifs de son programme de rachat de l'exercice 2016. Toutes les actions détenues au 31 décembre 2016 sont affectées au programme d'animation du titre, à l'exception de 7 205 actions détenues sur un compte distinct.

9.3. Annulation

La société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

10. Rapport du conseil d'administration sur les projets de résolution de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 13 avril 2017

Le présent rapport constitue une rubrique du rapport de gestion du conseil d'administration portant sur la présentation des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires de CNP Assurances lors de l'assemblée générale mixte (ordinaire et extraordinaire).

Les projets de résolution sont présentés par un paragraphe introductif visant à exposer les motifs et l'objectif de chacune des résolutions proposées. Les résolutions ainsi que la marche des affaires sociales sont détaillées dans le rapport de gestion du conseil d'administration à l'assemblée générale.

RESOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE A CARACTERE ORDINAIRE

Approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice 2016 (1^{ère} et 2^{ème} résolutions)

Objectif : Les 1^{ère} et 2^{ème} résolutions permettent à l'assemblée, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du conseil d'administration mentionné à l'article L. 232-1 du code de commerce, du rapport du président prévu à l'alinéa 6 de l'article L. 225-37 du code de commerce et des rapports des commissaires aux comptes, d'approuver les comptes sociaux et les comptes consolidés du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Cette année, dans le cadre de l'approbation des comptes sociaux de l'exercice clos, il est demandé à l'assemblée générale d'approuver le prélèvement de 500 000 euros sur les réserves facultatives de la Société afin de doter un fonds social de solidarité destiné à aider financièrement les assurés couverts par un contrat groupe qui se trouvent en situations de difficultés ou de fragilité. Ce prélèvement sera affecté intégralement sur un compte de réserve dédié au Fonds social de solidarité.

Le détail de ces comptes figure dans le rapport de gestion 2016 de CNP Assurances et est rendu public, conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, notamment sur le site Internet de la Société (www.cnp.fr).

Le résultat net consolidé (part du Groupe) s'établit à 1 200 M€ (contre 1 130 M€ pour l'exercice 2015).

Affectation du résultat de l'exercice 2016 (3^{ème} résolution)

Objectif : Le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2017, a décidé de proposer à l'assemblée que le montant du dividende à verser en 2017, en numéraire, soit fixé à 0,80 € par action (contre 0,77 € en 2016). Le montant de ce dividende, en légère hausse, correspond à un taux de distribution de 45,77 % du résultat net consolidé.

La politique de distribution proposée aux actionnaires est en ligne avec la stratégie et les perspectives de l'Entreprise, notamment en ce qui concerne sa capacité d'autofinancement, et est en phase avec la distribution propre au secteur d'activité.

CNP Assurances veille également à la mettre en perspective avec l'évolution de la masse salariale de la Société afin de veiller à une association équitable des salariés et actionnaires sur le long terme.

Le bénéfice net de CNP Assurances pour l'exercice 2016 ressort à 1 094 883 425,37 € (contre 1 274 816 517,86 € pour l'exercice 2015).

Compte tenu du résultat distribuable de l'exercice 2016 d'un montant de 2 234 456 662,61 €, correspondant à la somme du bénéfice net précité et d'un report à nouveau positif d'un montant de 1 139 573 237,24 €, le conseil d'administration propose à l'assemblée d'affecter ce résultat distribuable et de fixer le montant du dividende ainsi que sa date de mise en paiement à compter du 24 avril 2017, selon les modalités précitées et détaillées dans la 3^e résolution.

Le dividende versé aux actionnaires personnes physiques ayant leur domicile fiscal en France :

- fait l'objet, lors de son versement, d'un prélèvement à la source de 21 % pratiqué à titre d'acompte sur l'impôt sur le revenu. Toutefois, ce prélèvement ne sera pas effectué si une demande de dispense a été dûment formulée par l'actionnaire dans le délai prévu ;
- est imposable au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, conformément à l'article 158-3-2 du code général des impôts.

Conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du code de commerce (4^{ème}, 5^{ème}, 6^{ème} résolutions)

Objectifs : Les 4^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} résolutions ont pour objet, sur la base du rapport spécial des commissaires aux comptes, de demander à l'assemblée générale des actionnaires d'approuver trois nouvelles conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce, préalablement autorisées au cours de l'exercice 2016 par le conseil d'administration.

Ces conventions concernent respectivement :

- la cession par CNP Assurances d'une participation détenue dans une société (Ciloger) à l'un de ses actionnaires, La Banque Postale (4^{ème} résolution),
- la prise de participation par CNP Assurances, dans un cadre contractuel associant deux de ses actionnaires (la Caisse des Dépôts et l'Etat français), dans le capital social de la société RTE (Réseau de Transport d'Électricité) (5^{ème} résolution),
- l'adhésion à un accord de groupement et la signature d'un protocole d'accord relatifs à un projet d'acquisition de la participation détenue par l'Etat dans la société Aéroports de la Côte d'Azur, dans un cadre contractuel associant deux de ses actionnaires (la Caisse des Dépôts et l'Etat).

Aucun nouvel engagement réglementé visé à l'article L. 225-42-1 du code de commerce n'a été conclu en 2016.

Sont également visés dans le rapport des commissaires aux comptes les conventions et les engagements conclus et approuvés lors d'exercices précédents et qui se sont poursuivis au cours de l'exercice 2016.

Ces conventions anciennes, dont les effets ont perduré, ont fait l'objet de l'examen annuel du conseil d'administration requis par les dispositions de l'article L. 225-40-1 du code commerce.

A l'exception des conventions conclues par les filiales de CNP Assurances dans le cadre du renouvellement du partenariat avec La Banque Postale, il n'y a pas eu, sur l'exercice 2016, de conventions relevant de l'article L. 225-102-1 dernier alinéa du code de Commerce, c'est-à-dire de conventions (hormis celles portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales) intervenues, directement ou par personne interposée, entre, d'une part l'un des administrateurs, le directeur général ou l'un des actionnaires disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de CNP Assurances et, d'autre part, une société dont le capital est détenu, directement ou indirectement, à hauteur de plus de la moitié par CNP Assurances.

Rapport du conseil d'administration sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (7^{ème} et 9^{ème} résolutions)

Objectif :

Le dispositif institué par la loi Sapin 2 (Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016) impose pour la première fois en 2017, un vote d'approbation par l'assemblée générale des actionnaires de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Ce texte vise en l'occurrence, le président du conseil d'administration et le directeur général de CNP Assurances.

Ce vote annuel fait l'objet de projets de résolution distincts pour M. Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration et M. Frédéric Lavenir, directeur général. Il porte sur les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de chacun de ces dirigeants.

Conformément à la loi, le présent rapport du conseil d'administration précise que le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels est conditionné à l'approbation par l'assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du dirigeant concerné.

Ce dispositif légal de vote coexiste en 2017 avec le vote consultatif des actionnaires sur les rémunérations dues ou attribuées aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016 (prévu par le code AFEP-MEDEF).

Principes et composantes de la rémunération du président du conseil d'administration et du directeur général

Comme dans toutes les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la rémunération des mandataires sociaux de CNP Assurances relève de la responsabilité des instances de gouvernance (conseil d'administration, assemblée générale) et suit un processus décisionnel conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF de novembre 2016 et des dernières dispositions législatives prévues par l'article L. 225-37-2 du code de commerce.

Dans le cadre du régime de gouvernance Solvabilité 2, en vigueur chez CNP Assurances depuis le 1er janvier 2016, le conseil d'administration a approuvé une politique de rémunération qui formalise l'ensemble des principes en matière de rémunération applicables aux salariés, aux preneurs de risque et aux mandataires sociaux de CNP Assurances.

Cette politique est suivie par le conseil d'administration et mise en œuvre au travers des décisions qu'il prend chaque année.

I. Politique de rémunération du directeur général de CNP Assurances

Principes :

Le directeur général bénéficie d'une rémunération fixe et d'une rémunération variable.

La rémunération globale du directeur général respecte le plafond de rémunération mis en place dans les entreprises publiques par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

Afin que la rémunération du directeur général soit adaptée à la stratégie de l'entreprise et à une gestion saine et efficace des risques, sa rémunération variable est :

Flexible	L'application de ce principe peut conduire, le cas échéant, à l'absence du versement de la composante variable de la rémunération.
Différée	L'application du principe de différée conduit à ce que 40 % du montant de la part variable décidé en N+1 au titre de l'année N, est différée sur 3 ans : 20 % en N+1, 10 % en N+2, 10 % en N+3.
Conditionnelle et modulable	<p>L'application du principe de conditionnalité et de modularité doit permettre « <i>un ajustement à la baisse pour exposition aux risques actuels et futurs, tenant compte du profil de risque de l'entreprise et du coût du capital</i> ».</p> <p>L'application de ce principe à la rémunération du directeur général conduit à prendre en compte les conditions liées à la performance (objectifs quantifiables et qualitatifs) et à appliquer, le cas échéant, la règle posée pour tous les « preneurs de risque » selon laquelle si le résultat net part du groupe (RNPG) est négatif sur un exercice N, le versement de la moitié des parts variables différées qui auraient dû être versées en N+1 est reporté à l'année suivante. Si le RNPG de l'exercice N+1 ne vient pas compenser en totalité la perte constatée en N, les montants reportés sont définitivement perdus.</p>

Règles arrêtées par le conseil d'administration :

Chaque année, le conseil d'administration fixe la rémunération fixe (inchangée depuis 2012, soit 400 000 €) et la rémunération variable accordées au directeur général (plafonnée depuis 2012 à un montant également inchangé de 50 000 €) en fonction de l'atteinte d'objectifs qualitatifs et d'objectifs quantifiables déterminés par le conseil d'administration.

Dans le cadre de la répartition des jetons de présence, le conseil d'administration n'alloue aucun jeton au directeur général, administrateur de la Société, au titre de ses participations aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Le détail des règles arrêtées par le conseil d'administration est précisé dans le rapport de gestion.

II. Politique de rémunération du président du conseil d'administration

Principes :

La rémunération du président du conseil d'administration de CNP Assurances est composée d'une rémunération fixe, sans part variable.

La rémunération globale du président du conseil d'administration de la société respecte le plafond de la rémunération mis en place dans les entreprises publiques par le décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques.

Règles arrêtées par le conseil d'administration :

Chaque année, le conseil d'administration fixe la rémunération fixe (inchangée entre 2012 et 2015 à 250 000 € et portée à 280 000 € en 2016).

Le président ne perçoit aucun jeton de présence lié à sa participation aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Le détail des règles arrêtées par le conseil d'administration est précisé dans le rapport de gestion.

Approbation des éléments de la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général (8^{ème} et 10^{ème} résolutions)

Objectif :

Conformément aux prescriptions du code AFEP-MEDEF (article 26), sont soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires, les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à M. Jean-Paul Faugère au titre de son mandat de président du conseil d'administration de CNP Assurances, ainsi qu'à M. Frédéric Lavenir au titre de son mandat de directeur général de CNP Assurances.

Les rémunérations octroyées en 2016 aux dirigeants mandataires sociaux de la Société par le conseil d'administration ont été établies conformément aux orientations des pouvoirs publics s'appliquant aux mandats sociaux exercés dans les entreprises appartenant au secteur public.

L'ensemble de ces éléments de rémunération figure de façon détaillée dans le rapport de gestion présenté par le conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration	2016	
	Due ⁽¹⁾	Attribuée ⁽²⁾
Rémunération fixe	280 000 €	Sans objet
Rémunération variable annuelle	Sans objet	Sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Sans objet
Rémunérations exceptionnelles	Sans objet	Sans objet
Options d'actions, actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme	Sans objet	Sans objet
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Sans objet	Sans objet
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence (Caixa Seguros Holding)	22 560 €	Sans objet
Avantages de toute nature	Sans objet	Sans objet
TOTAL	302 560 €	SANS OBJET

(1) Les éléments de la rémunération « due » visent les éléments en numéraire acquis par le dirigeant d'une manière certaine, tant dans leur principe que dans leur montant, qu'ils aient ou non déjà été versés au dirigeant

(2) Les éléments de la rémunération « attribuée » visent les éléments en titres et/ou en numéraire, dont le principe est arrêté mais dont le montant et/ou le nombre n'est pas encore acquis au moment de leur mise en place (ou de leur « attribution ») et qui, de ce fait, ne peuvent faire, le cas échéant, que l'objet d'une valorisation comptable

Pour compléter l'information des actionnaires, il est précisé que Jean-Paul Faugère a décidé de renoncer aux jetons de présence qui lui seraient dus par Caixa Seguros Holding à compter du 1^{er} janvier 2017 ainsi que par ailleurs aux jetons de présence dont il bénéficie en qualité d'administrateur d'Icade dès 2016.

2016

Frédéric Lavenir, directeur général

	Due ⁽¹⁾	Attribuée ⁽²⁾
Rémunération fixe	400 000 €	Sans objet
Rémunération variable annuelle (y compris la partie différée de cette rémunération)	47 961 €	Sans objet
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	Sans objet
Rémunérations exceptionnelles	Sans objet	Sans objet
Options d'actions, actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme	Sans objet	Sans objet
Indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions	Sans objet	Sans objet
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	Sans objet
Jetons de présence	Sans objet	Sans objet
Avantages de toute nature (véhicule de fonction)	2 039 €	Sans objet
TOTAL	450 000 €	SANS OBJET

(1) Les éléments de la rémunération « due » visent les éléments en numéraire acquis par le dirigeant d'une manière certaine, tant dans leur principe que dans leur montant, qu'ils aient ou non déjà été versés au dirigeant

(2) Les éléments de la rémunération « attribuée » visent les éléments en titres et/ou en numéraire, dont le principe est arrêté mais dont le montant et/ou le nombre n'est pas encore acquis au moment de leur mise en place (ou de leur « attribution ») et qui, de ce fait, ne peuvent faire, le cas échéant, que l'objet d'une valorisation comptable

Composition du Conseil : Renouvellement / nomination / Ratification des mandats d'administrateurs
(11^{ème} à 19^{ème} résolutions)

Objectif :

Le conseil d'administration comporte dix-huit administrateurs. La composition actuelle du conseil regroupe des profils hautement qualifiés, expérimentés et d'horizons divers, de sorte que soit assurée la qualité des délibérations du conseil d'administration de CNP Assurances.

C'est pourquoi le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations et des nominations, propose de soumettre à l'assemblée générale de ses actionnaires, le renouvellement des mandats de six administrateurs et la ratification de la cooptation de deux administratrices par le conseil d'administration en novembre dernier suite à la démission de deux membres du conseil.

Les administrateurs concernés par un renouvellement / nomination / ratification sont M. Jean-Paul Faugère et M. Frédéric Lavenir, Mme Virginie Chapron du Jeu, la société Sopassure (filiale commune de La Banque Postale et du groupe BPCE), Mme Delphine de Chaisemartin et Mme Rose-Marie Van Lerberghe pour la durée statutaire de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à statuer en 2021 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Il est précisé, concernant la ratification du mandat de Mme Pauline Cornu-Thénard, que celui-ci s'exerce pour la durée résiduelle du mandat de Mme Anne-Sophie Grave, soit jusqu'à l'issue de la réunion de l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le conseil d'administration informe l'assemblée que les dispositions légales encadrant la nomination du mandat d'administrateur de l'Etat ont été modifiées suite à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 telle que ratifiée par la loi n°2015-990 du 6 août 2015. L'article 4 alinéa 2 de l'ordonnance prévoit en effet que l'Etat peut sur sa proposition ou avec son accord, être nommé par les organes compétents comme membre du conseil d'administration dans les sociétés dans lesquelles l'Etat ou ses établissements publics industriels ou commerciaux détiennent, directement ou indirectement, une participation.

L'Etat désigne alors son représentant par arrêté du ministre en charge de l'économie.

Le conseil d'administration propose donc à l'assemblée de nommer l'Etat en qualité d'administrateur sur le fondement de l'article 4 de l'ordonnance n° 2014-948.

La durée de trois ans du mandat d'administrateur de l'Etat, dont l'échéance est prévue à l'issue de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, est écourtée afin de maintenir la mise en œuvre du roulement échelonné du conseil d'administration, conformément à l'article 16.1 des statuts.

Le conseil d'administration du 22 février 2017, assisté de son comité spécialisé, a procédé à la revue du parcours professionnel de ces mandataires sur la base des prescriptions du code AFEP-MEDEF en matière de gouvernance des sociétés cotées et des règles prudentielles d'honorabilité et de compétence, issues de la directive européenne Solvabilité 2, applicables aux mandataires sociaux d'entreprises d'assurances.

Le conseil a conclu favorablement sur ce point en s'appuyant sur la biographie professionnelle des administrateurs concernés, leur expérience et leurs connaissances dans le domaine de la finance et de l'assurance ainsi que leur contribution effective aux délibérations du conseil d'administration.

Autorisation donnée au conseil d'administration en vue d'opérer sur les actions propres de la Société - Prix maximum d'achat : 28 €/action (20^{ème} résolution)

Objectif :

L'autorisation accordée au conseil d'administration par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 d'opérer sur les titres de la Société arrive à expiration à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016. La 20^{ème} résolution a pour objet de renouveler au conseil, l'autorisation permettant à la Société d'opérer en bourse sur ses propres actions, avec un rehaussement du prix unitaire d'achat maximum à 28 € par action (contre 25 € par action en 2016) pour la durée légale de 18 mois.

Hormis ce prix maximum unitaire d'achat par action, cette résolution fait état pour 2017 d'un programme identique, dans toutes ses composantes, à celui qui a été approuvé par la précédente assemblée générale des actionnaires.

Conformément à la loi, il est prévu que l'assemblée autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation, à procéder à la mise en œuvre de ce programme de rachat. Le projet de résolution prévoit, en outre, que le conseil d'administration pourra subdéléguer au directeur général les pouvoirs nécessaires pour cette mise en œuvre.

Renouvellement de la Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires de CNP Assurances avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (21^{ème} résolution)

&

Renouvellement de la Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un plan d'épargne d'entreprise et/ou de groupe dans la limite de 3 % du capital social sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (22^{ème} résolution)

Objectif :

Les délégations consenties par l'assemblée générale au conseil d'administration le 6 mai 2015 aux termes de ses 9^{ème} et 10^{ème} résolutions arrivant à échéance le 6 juillet 2017, il est proposé à l'assemblée générale des actionnaires de les renouveler pour les mêmes motivations.

La 21^{ème} résolution a pour objet de déléguer au conseil d'administration, pour une durée de 26 mois, la compétence à l'effet d'émettre, au moment où il le juge opportun et en fonction des besoins de financement de la Société, des actions ordinaires, avec maintien d'un droit préférentiel de souscription.

Cette délégation apporterait au conseil la souplesse nécessaire pour procéder, en cas de besoin, aux émissions les mieux adaptées aux possibilités des marchés et aux besoins de la Société. Ces émissions pourront s'opérer selon les seules modalités d'augmentation du nombre de titres à émettre.

Le plafond nominal global des émissions pouvant être réalisées en vertu de cette résolution est fixé à 50 M€.

Conformément à la loi, cette délégation de compétence consentie au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription est suivie d'un projet de résolution dotant le conseil d'administration des moyens de mettre en œuvre une éventuelle augmentation de capital réservée aux salariés, sans droit préférentiel de souscription.

Ainsi, il est proposé au terme de la 22^{ème} résolution de déléguer au conseil d'administration la possibilité de procéder sur ses seules délibérations, en une ou plusieurs fois, à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise de CNP Assurances ou à un plan d'épargne groupe de CNP Assurances et des sociétés qui lui sont liées au sens des articles L. 225-180 du code de commerce et L. 3344-1 du code du travail, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social.

Au 31 décembre 2016, l'actionnariat salarié de CNP Assurances direct et indirect représente 0,21 % du capital (contre 0,27 % fin 2015).

L'utilisation de cette délégation de compétence ne pourra en aucun cas excéder 3 % du nombre des actions composant le capital social au moment où le conseil d'administration prendra sa décision

Cette délégation de compétence est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter du jour de la présente assemblée.

Mise en conformité de l'article 1 des statuts de CNP Assurances avec les dispositions de l'ordonnance 2014-948 du 20 août 2014, modifiée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 (23^{ème} résolution)

Objectif :

Il est rappelé qu'aux termes de l'article 34 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique, il revient au conseil d'administration de CNP Assurances de fixer la date d'application des dispositions relatives à la gouvernance de la Société.

Le conseil d'administration propose à l'assemblée générale des actionnaires de procéder à la modification de l'article 1^{er} des statuts relatif à la forme de la Société afin de mettre les statuts en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 ratifiée et modifiée par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015.

A ce titre, il est proposé à l'assemblée d'approuver expressément, l'ajout apporté au dernier alinéa de l'article 1 des statuts de CNP Assurances relatif à la forme de la Société afin d'introduire la référence aux dispositions de ladite ordonnance applicables à CNP Assurances.

Modification de l'article 15 des statuts relatif à la composition du conseil d'administration en vue d'arrêter les modalités de désignation d'administrateur(s) représentant les salariés (24^{ème} résolution)

Objectif :

En vertu de l'article L. 225-27-1 du code de commerce introduit par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, les conseils d'administration des sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 1 000 salariés permanents dans la société et ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 5 000 salariés permanents dans la société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français et à l'étranger, doivent comprendre des administrateurs représentant les salariés du groupe.

Le conseil d'administration de la Société a décidé, dans le cadre des meilleures pratiques de gouvernance, de proposer à l'assemblée générale des actionnaires un projet de modification de l'article 15 des statuts de CNP Assurances relatif à la composition du conseil d'administration en vue d'arrêter les modalités de désignation d'administrateur(s) représentant les salariés du groupe (24^{ème} résolution).

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas nommés par l'assemblée générale des actionnaires mais sont soit élus par les salariés, soit désignés par les instances représentatives du personnel.

Mais pour ce faire, l'assemblée générale extraordinaire doit procéder à la modification des statuts pour déterminer les conditions dans lesquelles sont élus et/ou désignés les administrateurs représentant les salariés, selon l'une des modalités prévues par la loi précitée.

Le conseil d'administration s'est attaché à prévoir un mode de désignation adapté aux spécificités de CNP Assurances, cohérent avec le dispositif des relations sociales de la Société, et sans complexité excessive.

A ce titre, le conseil d'administration propose que :

- le premier administrateur représentant les salariés, soit désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français ;
- un deuxième administrateur représentant les salariés désigné par la seconde organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du code du travail, dans la Société et ses filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, dès lors que le conseil d'administration comporte, à la date de cette désignation, plus de douze administrateurs nommés par l'assemblée générale.

L'article L. 225-25 du code de commerce prévoit que l'administrateur représentant les salariés ne peut être tenu de posséder des actions de la Société.

Suppression de l'article 25 des statuts de CNP Assurances relatif à la nomination des censeurs et révision consécutive de la numérotation des articles des dits statuts (25^{ème} résolution)

Objectif :

Le conseil d'administration rappelle que les censeurs qui siègent au conseil d'administration de CNP Assurances ont un rôle consultatif et n'ont donc pas droit de vote. L'inscription de cet article dans les statuts répondait à l'origine aux besoins de la Société.

Dans le cadre de sa bonne gouvernance et compte tenu par ailleurs des réserves couramment exprimées par les investisseurs sur le rôle des censeurs, il est proposé à l'assemblée générale de mettre fin à la faculté de proposer la nomination de trois censeurs.

Le conseil précise que le censeur titulaire d'un mandat en cours achèvera son mandat jusqu'au terme initialement prévu lors de sa désignation par l'assemblée générale des actionnaires.

Pouvoirs en vue des formalités (26^{ème} résolution)

Objectif : La 26^{ème} résolution est une résolution usuelle qui permet d'effectuer les formalités de publicité et dépôt requises par la loi après la tenue de l'assemblée.

11. Organes d'administration

11.1 FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET LISTE DE LEURS MANDATS

JEAN-PAUL FAUGERE

**NE LE :**

12 décembre 1956

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

École polytechnique, Institut d'études politiques de Paris, École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

CNP Assurances
4, place Raoul Dautry
75015 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

1 500

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité des rémunérations et des nominations et Président du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances

Fonction principale : président du conseil d'administration de CNP Assurances.

Jean-Paul Faugère a été nommé administrateur par l'assemblée générale des actionnaires du 29 juin 2012 pour une durée de cinq ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016) et élu le même jour président par le conseil d'administration.

PARCOURS PROFESSIONNEL

Jean-Paul Faugère a été directeur du cabinet du Premier ministre de 2007 à 2012 après avoir été directeur du cabinet de François Fillon (ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité puis de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) (2002-2005) puis préfet de la région Alsace – Bas Rhin (2005-2007). Précédemment, Jean-Paul Faugère a occupé les fonctions et mandats principaux suivants :

- commissaire contrôleur des assurances (1980-1981)
- auditeur au Conseil d'État (1982)
- maître des requêtes au Conseil d'État (1986)
- secrétaire général adjoint du Conseil d'État (1986-1987)
- conseiller technique du ministre de l'Équipement, du Logement, de l'Aménagement du territoire et des Transports (1987-1988)
- commissaire du gouvernement près l'assemblée du contentieux du Conseil d'État (1988-1990)
- chargé de mission auprès de l'administrateur général (1990) puis directeur financier et secrétaire général (1991-1994) du commissariat à l'énergie atomique (CEA)
- directeur des libertés publiques et des affaires juridiques au ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire (1994-1997)
- préfet du Loir et Cher (1997-2001), de la Vendée (2001-2002)
- conseiller d'État (1998)

Jean-Paul Faugère est président du conseil d'administration de CNP Assurances depuis le 29 juin 2012.

MANDATS ET FONCTIONS

Au sein du groupe CNP Assurances

- Caixa Seguros Holding (société de droit brésilien), *administrateur*

Autres fonctions et mandats

- Icade (SA cotée), *administrateur et membre du comité stratégie*
-

FREDERIC LAVENIR

**NE LE :**

11 juin 1960

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

HEC,
École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

CNP Assurances
4, place Raoul Dautry
75015 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

4 000

Fonction principale : directeur général de CNP Assurances

Frédéric Lavenir a été nommé administrateur par l'assemblée générale des actionnaires du 25 avril 2013 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Frédéric Lavenir débute sa carrière à l'Inspection générale des finances en 1986, puis à la direction du Trésor où il devient notamment chef du bureau des entreprises d'assurances (1992) ; il devient secrétaire général du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) en 1995. Entre 1997 et 2000, il est directeur adjoint du cabinet du ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

En 2001, Frédéric Lavenir rejoint le groupe BNP Paribas et devient directeur général puis président-directeur général de BNP Paribas Lease Group. De 2007 à fin septembre 2012, il est responsable des ressources humaines, membre du comité exécutif du groupe BNP Paribas.

Frédéric Lavenir est directeur général de CNP Assurances depuis le 26 septembre 2012.

MANDATS ET FONCTIONS

Au sein du groupe CNP Assurances

- Caixa Seguros Holding (société de droit brésilien), *administrateur*
- Ariel CNP Assurances (SA), *président du conseil d'administration*

Autres fonctions et mandats

- Caisse des Dépôts, *membre du comité de direction Groupe*
 - ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), *président depuis le 1^{er} septembre 2016.*
-

PIERRE-RENE LEMAS



Fonction principale : directeur général de la Caisse des Dépôts.

Pierre-René Lemas est, depuis le 2 juin 2014, représentant permanent de la Caisse des Dépôts au conseil d'administration de CNP Assurances.

La Caisse des Dépôts a été nommée administratrice par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NE LE :

23 février 1951

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Titulaire d'un DES de droit public, Institut d'études politiques de Paris, École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75007 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité des rémunérations et des nominations du conseil d'administration de CNP Assurances.

- sous-préfet en Dordogne, puis dans le Val-de-Marne (1981-1983)
- cabinet du ministre de l'Intérieur (1983), puis conseiller technique, chargé de la décentralisation et de la déconcentration (1984-1986)
- sous-directeur des départements d'outre-mer au ministère des Départements et Territoires d'outre-mer (1986-1988)
- conseiller auprès du ministre de l'Intérieur et directeur du cabinet du secrétaire d'État chargé des collectivités locales (1988), puis directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur (1989-1992)
- préfet de l'Aisne (1992-1994)
- directeur, adjoint au délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (1994-1995)
- directeur de l'habitat et de la construction au ministère du Logement (1995-1998)
- directeur général de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction au ministère de l'Équipement (1998-2000)
- directeur général de l'administration au ministère de l'Intérieur (2000-2003)
- préfet de Corse, préfet de Corse du Sud (2003-2006)
- préfet de la région Lorraine, préfet de la Moselle (2006-2007)
- directeur des Journaux officiels (2007-2008), puis directeur général de Paris Habitat (2008-2011)
- directeur de cabinet du président du Sénat (2011-2012)
- secrétaire général de la présidence de la République française (2012-2014).

Pierre-René Lemas est directeur général du groupe Caisse des Dépôts depuis le 21 mai 2014. Il est également membre du comité des rémunérations et des nominations du conseil d'administration de CNP Assurances.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances :

- Caisse des Dépôts, *directeur général et membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe*
- Fonds de Réserve pour les Retraites – FRR (Ets Public), *président du directoire*
- BPI GROUPE (SA) *président du conseil d'administration*
- La Poste (SA), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur, membre du comité des nominations et des rémunérations*
- Le Fonds Marguerite – Fonds Européen, *membre du conseil de surveillance*
- SNI (SAEM), *président du conseil de surveillance*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Lemas n'est plus titulaire :

- néant
-

DELPHINE DE CHAISEMARTIN



Fonction principale : Responsable du pôle institutions financières au sein du département pilotage Groupe de la Caisse des Dépôts

Delphine de Chaisemartin a été cooptée administratrice de CNP Assurances par le conseil d'administration du 8 novembre 2016 en vue de remplacer Odile Renaud-Basso, démissionnaire, pour la durée de son mandat restant à courir (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016)

PARCOURS PROFESSIONNEL

Delphine de Chaisemartin a débuté sa carrière en qualité de contrôleur des risques et des résultats des activités de *fixed Income* chez Compagnie parisienne de réescompte) puis a exercé la fonction de Manager audit services financiers à partir de 1997 chez PriceWaterHouse Coopers.

- En 2002, elle rejoint Société Générale Corporate & Investment Banking où elle est adjointe puis Directrice du contrôle financier.
- En 2006, elle rejoint les bureaux new yorkais de Société Générale Corporate & Investment Banking où elle occupe la fonction de *Chief Operating Officer* des activités de marchés taux, crédits et financements.
- Depuis 2012, elle exerce la fonction de Responsable du pôle Institutions financières au sein du Département du Pilotage Groupe de la Caisse des Dépôts

NEE LE :

14 juillet 1970

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

MBA York University, Toronto
CANADA

DECF

EM Lyon

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Caisse des Dépôts
51, rue de Lille
75356 PARIS 07 SP

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Société de Financement Local (SA), *administratrice, membre des comités des rémunérations et des nominations, membre des comités d'audit et des risques*
- La Banque Postale Collectivités Locales (SA), *administratrice*
- Bpifrance Financement (SAS), *administratrice, membre du comité financements et garanties, membre du comité Innovation, membre des comités d'audit et des risques, membre des comités des nominations et des rémunérations*
- Qualium Investissement (SAS), *administratrice, membre du comité consultatif de Qualium Fund*
- Innovation Capital (SAS), *représentante de Univers 12 au Conseil de surveillance jusqu'au 23 septembre 2016*
- CDC Entreprises Elan PME : *présidente du conseil d'administration depuis le 9 février 2016*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont Mme de Chaisemartin n'est plus titulaire

- Dexia Crédit Local (SA), *administratrice (fin de mandat : janvier 2013)*
 - SOFIRED (SAS), *administratrice (fin de mandat : septembre 2014)*
 - France Brevets (SAS), *administratrice (fin de mandat octobre 2014)*
-

VIRGINIE CHAPRON DU JEU

**NEE LE :**

13 octobre 1961

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Paris, DESS commerce extérieur de l'université Paris IX Dauphine, maîtrise gestion financière/contrôle gestion de l'université Paris IX Dauphine

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75007 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

Fonction principale : Directrice des finances du groupe Caisse des Dépôts. Membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe.

Virginie Chapron du Jeu a été nommée administratrice de CNP Assurances par l'assemblée générale des actionnaires du 29 juin 2012 pour une durée de cinq ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Mme Virginie Chapron du Jeu a exercé différentes fonctions de responsable au sein de IXIS CIB (2004-2007), CDC IXIS (2001-2004), Caisse des Dépôts et Consignations (1989-2001), OSEO (1986-1989).

Après avoir été responsable du département équilibres financiers, dépôts et financements complexes à la direction des fonds d'épargne – direction financière de la Caisse des Dépôts et consignations à partir de 2007, elle est directrice de projet auprès du directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts et consignations entre octobre 2011 et février 2013, puis directrice des investissements et de la comptabilité de la direction des retraites et de la solidarité à compter de février 2013.

Mme Virginie Chapron du Jeu est aujourd'hui directrice des finances du Groupe Caisse des Dépôts depuis le 1^{er} septembre 2016.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Caisse des Dépôts, *directrice des investissements et de la comptabilité au sein de la direction des retraites et de la solidarité jusqu'au 31 août 2016. Puis directrice des finances du Groupe, membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe depuis le 1^{er} septembre 2016*
- AEW Europe (SA), *représentante permanente de la Caisse des Dépôts, administratrice jusqu'au 25 juillet 2016*
- CDC Placement (SA), *administratrice jusqu'au 4 novembre 2016*
- Humanis Retraite Arrco (Institution de retraite complémentaire), *administratrice*
- Bpifrance SA, *administratrice, membre du comité des risques et du comité d'audit*
- Novethic, *présidente et membre du comité stratégique à compter du 16 septembre 2016*
- CDC GPI (SA), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur à compter du 26 septembre 2016*
- CDC GPII (SA), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur à compter du 26 septembre 2016*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont Mme Chapron du Jeu n'est plus titulaire

- Caisse des Dépôts, *direction des retraites et de la solidarité, directrice des investissements et de la comptabilité (février 2013 – août 2016)*
 - Caisse des Dépôts, *directrice de projet auprès du directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts (octobre 2011- février 2013)*
 - Caisse des Dépôts, *direction des fonds d'épargne, direction financière, responsable du département équilibres financiers, dépôts et financements complexes (juin 2007 - octobre 2011)*
-

PAULINE CORNU-THENARD



Fonction principale : Directrice juridique et fiscale adjointe de la Caisse des Dépôts

Pauline Cornu-Thenard a été cooptée administratrice de CNP Assurances par le conseil d'administration du 8 novembre 2016 en vue de remplacer Anne-Sophie Grave, démissionnaire, pour la durée de son mandat restant à courir (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2020 à statuer sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Titulaire d'un DESS en droit bancaire et financier (Paris II Assas), Pauline Cornu-Thenard a exercé la profession d'avocat entre 2004 et 2009 (Gide Loyrette Nouel, Linklaters LLP) avant d'intégrer la direction juridique de la Caisse des Dépôts, en qualité de juriste, puis de responsable adjointe du département finance de la direction juridique (2012-2015) et de Directrice juridique et fiscale adjointe depuis 2016.

NEE LE :

30 novembre 1979

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Certificat d'aptitude à la profession
d'avocat (Barreau de Paris)

DESS en droit bancaire et financier
(Paris II Assas)

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Caisse des Dépôts
51, rue de Lille
75356 PARIS 07 SP

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

OLIVIER MAREUSE



Fonction principale : directeur des Fonds d'Epargne du groupe Caisse des Dépôts.
Membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe.

Administrateur depuis le 25 avril 2013, l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 a procédé à sa nomination pour un mandat de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017.

PARCOURS PROFESSIONNEL

NE LE :

24 octobre 1963

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Paris,
École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Caisse des Dépôts
72, avenue Pierre Mendès France
75914 Paris cedex 13

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité d'audit et des risques et du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances.

Après avoir été directeur technique et financier de la direction des assurances collectives de CNP Assurances de 1989 à 1990, il devient chargé de mission auprès du directeur général de CNP Assurances en 1991. Puis, en 1993, il est nommé directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, chargé de l'introduction en Bourse de CNP Assurances. En 1998, il devient directeur des investissements de CNP Assurances.

Olivier Mareuse est directeur des Fonds d'Epargne du groupe Caisse des Dépôts depuis le 1^{er} septembre 2016 et membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe. Il était auparavant directeur des finances du groupe Caisse des Dépôts depuis le 15 décembre 2010

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Caisse des Dépôts, *directeur des finances du Groupe jusqu'au 31 août 2016, puis directeur des Fonds d'épargne depuis le 1^{er} septembre 2016, ainsi que membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe*
- AEW Europe (SA), *administrateur jusqu'au 25 juillet 2016*
- AF2i (Association française des investisseurs institutionnels), *administrateur*
- CDC Infrastructure (SA), *administrateur*
- CDC International Capital (SA), *administrateur membre du comité des investissements et du comité d'audit et des comptes*
- CDC GPI (SA), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur jusqu'au 26 septembre 2016*
- CDC GPII (SA), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur jusqu'au 26 septembre 2016*
- Icade (SA cotée), *administrateur, membre du comité d'audit, du développement durable et des risques*
- Qualium Investissement (SAS), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur*
- Société Forestière de la Caisse des dépôts et consignations (SA), *administrateur*
- Veolia Environnement (SA cotée), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Mareuse n'est plus titulaire

- Bpifrance Investissement (SAS), *administrateur (fin de mandat : juillet 2013)*
 - CDC Entreprises (SAS), *président du conseil d'administration (fin de mandat : juillet 2013)*
 - DEXIA (SA cotée), *administrateur (fin de mandat : décembre 2012)*
 - FSI (Fonds Stratégique d'Investissement), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur (fin de mandat : septembre 2012)*
-

FRANCK SILVENT



Fonction principale : directeur du pôle finances, stratégie et participations du groupe Caisse des Dépôts. Membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe.

Après avoir été membre du conseil de surveillance de CNP Assurances à compter du 25 avril 2007 et administrateur depuis le 10 juillet 2007, le mandat de Franck Silvent a été renouvelé en dernier lieu par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 pour la durée statutaire de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NE LE :

1^{er} août 1972

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Paris,
École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Caisse des Dépôts
56, rue de Lille
75006 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

226

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances.

Franck Silvent débute sa carrière comme inspecteur des Finances au ministère de l'Économie et des Finances à partir de 1998. Il devient directeur adjoint de la stratégie, des finances, du contrôle de gestion et de la comptabilité de la Caisse des Dépôts en 2002. Il est ensuite nommé directeur finances, stratégie et développement et membre du directoire de la Compagnie des Alpes en 2005 avant de devenir directeur général délégué de la Compagnie des Alpes en 2009. Enfin, en janvier 2013, il rejoint la Caisse des Dépôts afin d'occuper les fonctions de directeur du pôle Finances, Stratégie et Participations du groupe Caisse des Dépôts.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Caisse des Dépôts, *directeur du pôle finances, stratégie et participations du groupe Caisse des Dépôts, membre des comités de direction de la Caisse des Dépôts et du Groupe*
- Bpifrance SA, *administrateur, membre du comité d'audit et des risques, membre du comité des nominations et rémunérations, auparavant représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur*
- Bpifrance Investissement (SAS), *administrateur,*
- Bpifrance Participations (SA), *administrateur, membre du comité d'investissement*
- CDC International Capital (SA), *représentant permanent de la Caisse des Dépôts, administrateur, président du comité d'investissement*
- Icade (SA cotée), *administrateur, membre du comité des nominations et rémunérations*
- La Poste (SA), *administrateur, président du comité d'audit, membre du comité stratégique et investissements et du comité des rémunérations et de la gouvernance*
- Transdev Group (SA), *administrateur, président du comité d'audit, membre du comité des nominations et des rémunérations.*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Silvent n'est plus titulaire

- By Grévin (ex SwissAlp), *administrateur (fin de mandat : 2011)*
 - Centrale Investissement et Loisirs (CIEL) (SAS), *président (fin de mandat : février 2011)*
 - Compagnie des Alpes (SA cotée), *directeur général délégué (fin de mandat : décembre 2012)*
 - Compagnie des Alpes – Financement (CDA-FI) (SNC), *représentant permanent de la Compagnie des Alpes, gérant (fin de mandat : juillet 2012)*
 - Compagnie du Mont Blanc-CMB (SA), *administrateur (fin de mandat : septembre 2013)*
 - Compagnie Immobilière des 2 Savoie (CI2S) (SAS), *président (fin de mandat : décembre 2012)*
 - Grévin et Compagnie (SA), *représentant permanent de la Compagnie des Alpes, administrateur (fin de mandat : décembre 2012)*
 - Lafuma (SA cotée), *administrateur (fin de mandat : mars 2013)*
 - Looping Holding (SAS), *membre du conseil de surveillance (fin de mandat : décembre 2012)*
 - Musée Grévin (SA cotée), *représentant permanent de la Compagnie des Alpes, administrateur (fin de mandat : décembre 2012)*
 - Santoline (SAS), *membre du conseil de surveillance. membre du comité d'audit et stratégie (fin de mandat : novembre 2013)*
 - Société du Parc du Futuroscope (SA), *membre du conseil de surveillance (fin de mandat : janvier 2013)*
 - Valbus (SAS), *représentant permanent de la Compagnie des Alpes-Domains Skiabls (CDA-DS), administrateur (fin de mandat : septembre 2012)*
-

FRANÇOIS PEROL

**NE LE :**

6 novembre 1963

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

HEC, Institut d'études politiques de Paris,
École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

BPCE
50, avenue Pierre-Mendès-France
75013 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité des rémunérations et des nominations du conseil d'administration de CNP Assurances.

Fonction principale : président du directoire de BPCE.

Administrateur depuis le 21 avril 2009, le mandat de François Pérol a été renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 pour la durée statutaire de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017).

PARCOURS PROFESSIONNEL

François Pérol débute sa carrière en 1990 à l'Inspection générale des finances. En 1994, il devient secrétaire général adjoint du comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI). Il est nommé, en 1996, à la direction du Trésor en qualité de chef du bureau des marchés financiers. De 1999 à 2001, il est secrétaire général du Club de Paris chargé des négociations internationales sur la dette. Sous-directeur du financement et développement des entreprises à la direction du Trésor en 2001, il est nommé en 2002 directeur de cabinet adjoint de Francis Mer, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, puis en 2004 directeur de cabinet adjoint de Nicolas Sarkozy, ministre d'État, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Il devient en 2005 associé-gérant de Rothschild & Cie. En mai 2007, il est nommé secrétaire général adjoint à la Présidence de la République. Du 2 mars au 1^{er} août 2009, François Pérol assure les fonctions de président du directoire de Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de directeur général de la Banque Fédérale des Banques Populaires.

Depuis le 1^{er} août 2009, François Pérol est président du directoire de BPCE.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- BPCE (SA), *président du directoire*
- Banque Centrale Populaire (société de droit marocain), *représentant permanent de BPCE Maroc, administrateur*
- CE Holding Promotion (SAS), *président et administrateur*
- Crédit Foncier de France (CFF) (SA), *président du conseil d'administration*
- Natixis (SA cotée), *président du conseil d'administration*
- Sopassure (SA), *administrateur*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Pérol n'est plus titulaire

- Banque Populaire Création, représentant permanent de BPCE, président (fin de mandat : 28/12/2015)
- Fédération Bancaire Française (Fédération) (FBF), *président, (fin de mandat : 31 août 2015), vice-président, (fin de mandat : 31 août 2014)*
- Groupement Européen des Caisses d'Épargne (ESBG) (association), *président (fin de mandat : 12/06/2015)*
- SCI Ponant Plus (SCI), *représentant permanent de BPCE, gérant (fin de mandat : 03/12/2014)*
- SNC Bankéo, *représentant permanent de BPCE, gérant (fin de mandat : 22/11/2012)*
- Crédit Immobilier et Hôtelier (CIH) (société de droit marocain), *vice-président du conseil d'administration (fin de mandat : 2012)*
BPCE International (BPCE I) (SA), *président du conseil d'administration, administrateur (fin de mandat : 06/12/2012)*
- Foncia Groupe (SA cotée), *président du conseil de surveillance (fin de mandat : 28/07/2011)*
- Fondation des Caisses d'Épargne pour la Solidarité, *président du conseil d'administration (fin de mandat : 09/03/2011)*
- Musée d'Orsay (établissement public), *administrateur (fin de mandat : 21/09/2013)*

PHILIPPE WAHL



Fonction principale : président-directeur général, administrateur de La Poste.

Administrateur depuis le 22 février 2011, le mandat de Philippe Wahl a été renouvelé en dernier lieu par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 pour la durée statutaire de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Philippe Wahl a débuté sa carrière en 1984 en tant qu'auditeur et maître des requêtes au Conseil d'État. Chargé de mission en 1986 auprès du président de la Commission des opérations de Bourse (COB), il rejoint en 1989 le cabinet de Michel Rocard, Premier ministre, en tant que conseiller technique chargé des affaires économiques, financières et fiscales. Conseiller du président à la Compagnie bancaire en 1991, Philippe Wahl devient membre du comité directeur en 1992, puis directeur général adjoint en 1994. En 1997, il est responsable des services financiers spécialisés de Paribas et membre du comité exécutif. En 1999, il est nommé directeur général de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE).

À ce titre, il a été désigné en qualité de président de Sopassure, président du conseil d'administration d'Ecureuil assurances IARD et membre du conseil de surveillance de CDC IXIS et de CNP Assurances. Nommé directeur général du groupe Havas en 2005, il devient vice-président du groupe Bolloré en 2006. En janvier 2007, Philippe Wahl intègre la Royal Bank of Scotland (RBS) en qualité de directeur général pour la France. En mars 2008, il est nommé conseiller du *Board global banking and Markets* RBS à Londres. En décembre 2008, il devient directeur général de RBS pour la France, la Belgique et le Luxembourg. En janvier 2011, il est nommé président du directoire de La Banque Postale et directeur général adjoint du groupe La Poste.

Philippe Wahl est président-directeur général du groupe La Poste depuis septembre 2013.

NE LE :

11 mars 1956

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Paris, DEA d'économie monétaire et financière, École nationale d'administration.

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

La Banque Postale
115, rue de Sèvres
75275 Paris Cedex 06

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :
200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité des rémunérations et des nominations du conseil d'administration de CNP Assurances.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances :

- La Poste (SA), *président-directeur général*,
- La Banque Postale (SA), *président du conseil de surveillance, membre du comité de nomination et membre du comité des rémunérations*
- Géopost (SA), *représentant permanent de La Poste, administrateur*
- Institut Montaigne, *membre du comité directeur*
- L'Envol Le Campus de La Banque Postale (association), *administrateur*
- La Poste Silver (SASU), *membre du Comité stratégique*
- Poste Immo (SA), *représentant permanent de La Poste, administrateur*
- Sopassure (SA), *administrateur*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Wahl n'est plus titulaire :

- Association Française des Banques (Association), *vice-président, (fin de mandat : 2013)*
 - CNP Assurances : *membre du comité d'audit (fin de mandat : 2013)*
 - CRSF DOM (SCI), *représentant de La Banque Postale, gérante (fin de mandat : 2013)*
 - CRSF Métropole (SCI), *représentant de La Banque Postale, gérante (fin de mandat : 2013)*
 - Fédération Bancaire Française (Fédération) (FBF), *membre du comité exécutif (fin de mandat : 2013)*
 - Fonds de Garantie des Dépôts (Fonds de garantie), *membre du conseil de surveillance (fin de mandat : 2013)*
 - La Banque Postale Financement (SA), *membre du conseil de surveillance (fin de mandat : 2013)*
 - La Banque Postale Prévoyance (SA), *président du conseil d'administration, membre du comité nomination rémunération puis président du comité nomination rémunération (fin de mandat : 2013) auparavant membre du comité financier (fin de mandat : 2012)*
 - La Banque Postale (SA), *président du directoire (fin de mandat : 2013)*
 - La Banque Postale Asset Management (SA), *président du conseil de surveillance, membre du conseil de surveillance, président du comité des rémunérations, (fin de mandat : 2013)*
 - La Banque Postale Assurance Santé (SA), *président du conseil d'administration (fin de mandat : 2013)*
 - La Banque Postale Assurances IARD (SA), *président du conseil d'administration et président du comité de nomination rémunération (fin de mandat : 2013)*
-

-
- La Banque Postale Gestion Privée (SA), *président du conseil de surveillance (fin de mandat : 2013)*
 - L'Envol Le Campus de La Banque Postale (Association), *vice-président du conseil d'administration (fin de mandat : 2013), auparavant président du conseil d'administration, délégué général (fin de mandat : 2012)*
 - Paris Europlace (association), *administrateur (fin de mandat : 24/04/2014)*
 - SF2 (SA), *président-directeur général (fin de mandat : 2013)*
 - Société de Financement Local (SA), *administrateur, membre du comité d'audit (fin de mandat : 2013)*
 - Sofipost (SA), *représentant permanent de La Poste, administrateur (fin de mandat : 01/07/2014)*
 - Sopassure (SA), *président-directeur général (fin de mandat : 2013), auparavant représentant permanent de SF2 administratrice*
 - Société Financière de Paiements (SAS), *vice-président du conseil de surveillance (fin de mandat : 2012)*
-

FLORENCE LUSTMAN

**NEE LE :**

20 janvier 1961

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

École polytechnique, Institut d'études politiques de Paris, Institut des actuaires français

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

La Banque Postale
115, rue de Sèvres
75275 Paris Cedex 06

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité d'audit et des risques du conseil d'administration de CNP Assurances.

Fonction principale : directeur financier de La Banque Postale.

Florence Lustman est, depuis le 1^{er} septembre 2015, représentante permanente de SOPASSURE suite au départ à la retraite de Marc-André Feffer.

Sopassure a été nommée administratrice par l'assemblée générale des actionnaires du 29 juin 2012 pour une durée de cinq ans (fin de mandat en cours : assemblée générale ordinaire appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Elle débute sa carrière en 1985 en tant que commissaire contrôleur des assurances à la Commission de contrôle des assurances (devenue l'ACPR depuis) dont elle est nommée Secrétaire générale en 2000. En 2004, elle devient commissaire contrôleur général des assurances, puis Chef du corps de contrôle des assurances en 2006. En 2008, Florence Lustman est chargée du pilotage interministériel du plan Alzheimer en France et de son rayonnement à l'international.

Très active dans les instances européennes et internationales liées à la régulation, aux normes comptables et à l'actuariat, Florence Lustman est en particulier membre fondateur du CEIOPS (l'EIOPA depuis 2011).

Elle a été également membre du comité exécutif de l'IAIS entre 2006 et 2007. En décembre 2012, Florence Lustman a été nommée Inspecteur général de La Banque Postale et membre du Comité exécutif.

Florence Lustman est depuis avril 2014 directrice financière de La Banque Postale en charge de la salle des marchés, de l'ALM, de la comptabilité, du contrôle de gestion, du *capital management* et la gestion du bilan, de la fiscalité, de l'immobilier et des achats.

MANDATS ET FONCTIONS EN DEHORS DU GROUPE CNP ASSURANCES

- La Banque Postale (SA), *directeur financier*
 - AEW Europe (SA), *représentante permanente de SF2, administratrice (depuis le 27 octobre 2016), présidente du Comité d'audit et comptes et membre du Comité stratégique (depuis le 8 novembre 2016)*
 - Fonds de garantie des dépôts et de résolution (Fonds), *membre du Conseil de surveillance (depuis le 15 avril 2016)*
 - La Banque Postale Asset Management (SA), *membre du conseil de surveillance, présidente du comité d'audit et des risques*
 - La Banque Postale Assurances IARD (SA), *administratrice et membre du comité d'audit et des risques*
 - La Banque Postale Financement (SA), *membre du conseil de surveillance, membre du comité d'audit, membre du comité des risques*
 - La Banque Postale Home Loan SFH (SA), *présidente du conseil d'administration*
 - SF2 (SA), *administratrice et directrice générale*
 - La Banque Postale Prévoyance (SA), *représentante permanente de SF2, administratrice, présidente du comité d'audit et membre du comité financier jusqu'au 28 juin 2016*
 - La Banque Postale Assurance Santé (SA), *représentant permanent de La Banque Postale, administratrice*
 - Sopassure (SA), *administratrice*
-

JEAN-YVES FOREL



Fonction Principale : membre du comité de direction générale de BPCE, directeur général en charge de la Transformation et de l'Excellence Opérationnelle

Administrateur depuis le 11 décembre 2012, le mandat de Jean-Yves Forel a été renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 pour la durée statutaire de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2018 sur les comptes de l'exercice 2017).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NE LE :

17 mai 1961

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Grenoble, licence en sciences économiques

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

BPCE
50, avenue Pierre-Mendès-France
75013 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité d'audit et des risques et membre du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances.

Jean-Yves Forel débute sa carrière en 1983, à la Banque Populaire des Alpes. En 1992, après un parcours en agence, il est nommé directeur de l'Exploitation puis, en 1995, directeur central. En 1997, il rejoint la Banque Populaire Atlantique en qualité de directeur central. En charge du développement, il dirige également les filiales métiers. En 2000, il est nommé directeur du développement de la Banque Fédérale des Banques Populaires, et devient membre du comité de direction générale en 2001.

En 2003, il rejoint Natixis Banques Populaires où il est nommé membre du comité de direction générale et directeur de la filière Services bancaires, financiers et technologiques. En 2005, il est nommé directeur du pôle Services Financiers Spécialisés. En novembre 2006, il devient membre du comité de direction générale et directeur du pôle Services Financiers Spécialisés de Natixis, banque de financement, d'investissement, de gestion d'actifs et de services du Groupe BPCE. De 2012 à mai 2016, il est membre du directoire banque commerciale et assurance de BPCE

Depuis mai 2016, Jean-Yves Forel est membre du Comité de direction générale de BPCE. Il est directeur général en charge de la Transformation et de l'Excellence Opérationnelle

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- BPCE (SA), *membre du Comité de direction générale*, directeur général en charge de la Transformation et de l'Excellence Opérationnelle
- BPCE (SA), membre du Comité de direction générale, membre du directoire banque commerciale et assurance (jusqu'au 17 mai 2016)
- BPCE IT, *administrateur, Président Directeur Général (depuis le 30 novembre 2016)*
- Albion (IT) (SA), *administrateur, Président Directeur Général (depuis le 30 novembre 2016)*
- Banque Palatine (SA), *président du conseil d'administration, (fin de mandat : 24 mai 2016)*
- Crédit Foncier de France (SA), *administrateur (fin de mandat : 9 juin 2016)*
- IT CE, *Président Directeur Général (depuis le 18 juillet 2016)*
- i-BP, *administrateur, Président Directeur Général (depuis le 29 septembre 2016)*
- Média Consulting & Investment (SA), *administrateur (depuis le 20 avril 2010)*
- Natixis Algérie (*société de droit algérien*), *président du conseil d'administration (depuis le 20 janvier 2011)*
- Natixis Coficiné (SA), *administrateur (depuis le 20 avril 2010)*
- NEFER, *administrateur, président du conseil d'administration (depuis le 29 septembre 2016)*
- Sopassure (SA), *administrateur et président (depuis le 6 décembre 2012) et président (fin de mandat: 22 février 2016)*
- BPCE Achats, *administrateur (depuis le 22 septembre 2016)*
- BPCE Immobilier Exploitation (SAS) *représentant permanent de BPCE, présidente de la SAS et du conseil d'administration (depuis le 31 août 2016)*
- BPCE International et Outre-mer (SA), *président du conseil d'administration (fin de mandat : 25 mai 2016)*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Forel n'est plus titulaire :

- Algiers Business Centers (*société de droit algérien*), *administrateur (fin de mandat : 11 juin 2013)*
 - Albion-IT (SA), *administrateur (fin de mandat : 7 décembre 2012)*
 - Association Française des Sociétés Financières (ASF), *vice- président du conseil (fin de mandat : 15 janvier 2013)*
 - Caceis (SA), *administrateur (fin de mandat : 31 décembre 2012)*
 - Compagnie Européenne de Garanties et Cautions (SA), *président du conseil d'administration (fin de mandat : 29 novembre 2012)*
-

-
- Conecs (SAS), administrateur (fin de mandat : 12 juin 2013)
 - Ecureuil Vie Développement, Représentant permanent de BPCE, administratrice (fin de mandat : 31 décembre 2015)
 - Natixis Altair Shared Services (SA), représentant permanent de Natixis, administrateur (fin de mandat : 31 décembre 2012)
 - Natixis Consumer Finance (SAS), président du conseil d'administration (fin de mandat : 28 novembre 2012)
 - Natixis Consumer Finance IT (SAS), président (fin de mandat : 30 novembre 2012)
 - Natixis Factor (SA), président du conseil d'administration (fin de mandat : 04 décembre 2012)
 - Natixis Financement (SA), président du conseil d'administration (fin de mandat : 28 novembre 2012)
 - Natixis Interépargne, président du conseil d'administration (fin de mandat : 18 décembre 2012)
 - Natixis Lease, président du conseil d'administration (fin de mandat : 11 décembre 2012)
 - Natixis Paiements, président du conseil d'administration (fin de mandat : 18 décembre 2012)
 - Nova Crédit (SA), président du conseil d'administration (fin de mandat : 30 novembre 2012)
 - Partecis (SAS), administrateur (fin de mandat : 10 mars 2015)
 - SICOVAM Holding (SA), représentant permanent de Natixis, administrateur (fin de mandat : 31 décembre 2012)
 - Titres Cadeaux (SAS), vice-président du comité d'administration (fin de mandat : 21 décembre 2012)
-

REMY WEBER



Fonction principale : président du directoire de La Banque Postale.

Administrateur depuis novembre 2013, le mandat de Rémy Weber a été ratifié par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 pour la durée de mandat de son prédécesseur (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2018 à statuer sur les comptes de l'exercice 2017).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NE LE :

18 novembre 1957

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques d'Aix en Provence, HEC

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

La Banque Postale
115, rue de Sèvres
75275 Paris Cedex 06

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances.

Rémy Weber commence sa carrière à la direction des grandes entreprises de la Banque Française du Commerce Extérieur, puis la poursuit en qualité de chargé de mission au service des Affaires Internationales de la direction du Trésor.

Il devient ensuite Responsable de l'élaboration et du suivi de la politique d'assurance-crédit, des procédures de financement à l'exportation et de la garantie de change (COFACE) puis intègre en 1990 la Financière BFCE au poste de sous-directeur en charge d'opérations d'investissements et de fusions acquisitions.

En 1993, Rémy Weber entre au groupe CIC Crédit Mutuel. Après avoir occupé différents postes de direction, il devient président-directeur général de CIC Lyonnaise de Banque, membre du directoire du groupe CIC de 2002 à 2010 puis membre du comité exécutif du groupe CIC.

Rémy Weber est président du directoire de La Banque Postale, directeur général adjoint et directeur des services financiers de La Poste depuis le 15 octobre 2013.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- La Banque Postale (SA), *président du directoire*
- Association Française des Banques (association), *vice-président*
- CRSF DOM (SCI), *représentant permanent de La Banque Postale, gérante*
- CRSF Métropole (SCI), *représentant permanent de La Banque Postale, gérante*
- Fédération Bancaire Française (FBF), *représentant permanent de l'Association Française des Banques, membre du comité exécutif*
- L'Envol Le Campus de La Banque Postale, (Association) *administrateur, vice-président du conseil d'administration*
- La Banque Postale Asset Management (SA), *membre du conseil de surveillance, président du conseil de surveillance, membre du comité des rémunérations,*
- La Banque Postale Assurances Iard (SA), *administrateur, président du conseil d'administration, président du comité des rémunérations*
- La Banque Postale Assurances Santé (SA), *administrateur,*
- La Banque Postale Prévoyance (SA), *président du conseil d'administration et président du comité de nomination rémunération (fin de mandat : 28 juin 2016)*
- La Poste (SA), *directeur général adjoint, directeur des services financiers*
- Opéra de Lyon (association), *administrateur, président du conseil d'administration*
- Paris Europlace (association), *membre du conseil*
- Poste Immo (SA), *administrateur*
- SCI Tertiaire Saint Romain (SCI), *représentant permanent de La Banque Postale, gérante*
- SF2 (SA), *président du conseil d'administration*
- SFIL (SA), *administrateur, membre du comité des risques et du contrôle interne et membre du comité des comptes (fin de mandat : 24/03/2016)*
- Sopassure (SA), *Président directeur général (depuis le 28/03/2016), auparavant administrateur*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont M. Weber n'est plus titulaire

- ACM Iard SA (SA), *représentant permanent de Groupe des Assurances du Crédit Mutuel, administrateur (fin de mandat : 2013)*
- CIC (SA), *membre du directoire (fin de mandat 2011)*
- CIC Banque de Vizille (SAS), *président du conseil de surveillance (fin de mandat : 2011)*
- CIC Lyonnaise de Banque (SA), *président-directeur général (fin de mandat : octobre 2013)*
- CM-CIC Asset Management (SA), *représentant permanent de CIC Lyonnaise de Banque, membre du conseil de surveillance (fin de mandat : 2013)*

- CM-CIC FACTOR (SA), *représentant permanent de CIC Lyonnaise de Banque, administrateur (fin de mandat : 2013)*
 - CNP Assurances (SA) : *membre du Comité d'audit (fin de mandat (2015)*
 - DANIFOS (SAS), *représentant permanent de CIC Lyonnaise de Banque, présidente du comité exécutif (fin de mandat : 2013)*
 - DESCOURS et CABAUD (SA), *représentant permanent de CM-CIC Investissement, administrateur (fin de mandat : 2013)*
 - EURO Information (SAS), *membre du comité de direction (fin de mandat : 2013)*
 - EURO P3C (SA), *administrateur (fin de mandat : 2013)*
 - Fonds de garantie des dépôts (Fonds de garantie), *membre du conseil de surveillance (fin de mandat : 2014)*
 - Gesteurop (SAS), *président (fin de mandat : 2013)*
 - La Banque Postale Asset Management (SA), *président du comité des rémunérations (fin de mandat : 17/06/2015)*
 - La Banque Postale Assurances Santé (SA), *président du conseil d'administration (fin de mandat : 07/01/2015)*
 - SF2 (SA), *directeur général (fin de mandat : 2014)*
 - SFIL (SA), *membre du comité d'audit (fin de mandat : 2014)*
 - SOFEMO (SA), *représentant permanent de CIC, administrateur (fin de mandat : octobre 2013)*
 - Sopassure (SA), *président-directeur général (fin de mandat : 28/03/2015)*
 - UVP (Mutuelle), *représentant permanent de CIC Lyonnaise de Banque, administrateur (fin de mandat : 2013)*
-

LAURENCE GUITARD

**NE LE :**

22 avril 1961

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Ecole nationale d'assurance

CNIL

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

CNP Assurances
4, place Raoul Dautry
75015 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

Fonction principale : chargée de projets Informatiques et Libertés au sein de CNP Assurances

Laurence Guitard a été nommée administratrice par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Laurence Guitard a débuté sa carrière en 1982 au sein d'une entreprise de BTP (Alfred Herlicq & fils). En 1988, elle rejoint France Télécom où elle a la responsabilité de missions opérationnelles auprès du directeur marketing direct.

Elle a ensuite développé ses compétences dans le secteur immobilier : de 1989 à 1993 en tant que chargée d'étude au sein de la société de conseil immobilier ROCVAL & SAVILLS ; puis de 1997 à 2000 en tant que collaboratrice du Président au sein de la société de promotion immobilière COFRADIM.

Laurence Guitard intègre, en 2001 le cabinet de conseil en stratégie Solving international où elle devient l'assistante du directeur général adjoint en charge du département assurance.

En 2004, elle rejoint le siège social de la Banque CIC (bordelaise CIC) où elle exerce la fonction d'assistante du Directeur de l'ingénierie et des activités financières.

En 2005, elle intègre le Groupe CNP Assurances et devient assistante du directeur général adjoint en charge de la gestion de l'innovation, de la direction des immeubles, du juridique et de l'informatique.

Depuis 2011, elle exerce la fonction de chargée de projets Informatiques et Libertés au sein de CNP Assurances.

Mandats et fonctions :

FCPE « Action CNP » *Présidente du Conseil de surveillance.*

BERTRAND WALCKENAER



Fonction principale : Directeur de Participations Services & Finances à l'Agence des participations de l'État

Bertrand Walckenaer a été nommé représentant de l'État au conseil d'administration de CNP Assurances par arrêté ministériel du 17 mars 2016.

L'État a été nommé administrateur par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale ordinaire appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NE LE :

22 août 1980

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut national agronomique de Paris Grignon,
Ecole nationale du génie rural, des eaux et des forêts,

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

Agence des participations de l'État
139, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

Ingénieur en chef des ponts, des eaux et des forêts, Bertrand Walckenaer est Chargé d'affaires aéronautiques civiles à la direction générale du Trésor entre 2007 et 2009. Après avoir été gestionnaire logisticien à l'hôpital de Pouma (Cameroun) pendant un an, il devient, en octobre 2010, Rapporteur du Comité interministériel de restructuration industrielle (CIRI) à la direction générale du Trésor puis Chef de bureau des investissements, de la lutte contre la criminalité financière et des sanctions économiques et financières (août 2012 – juin 2014).

De juin 2014 à février 2016, il est Directeur adjoint du cabinet du Secrétaire d'Etat chargé du Commerce extérieur, de la Promotion du tourisme et des Français à l'étranger (Fleur Pellerin puis Matthias Fekl).

Depuis février 2016, Bertrand Walckenaer est Directeur de Participations Services & Finances à l'Agence des participations de l'État.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Agence des participations de l'État, *directeur de Participations Services & Finances*
 - Bpifrance Participations (SA), et Bpifrance Investissement (SAS), *représentant de l'État, administrateur*
 - La Poste (SA), *représentant de l'État, administrateur*
-

MARCIA CAMPBELL



Fonction principale : administratrice de sociétés.

Administratrice depuis le 22 février 2011, le mandat de Marcia Campbell a été renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NEE LE :

30 mars 1959

NATIONALITE :

Britannique

FORMATION :

Licence de français, études commerciales et études des Beaux-arts, université d'Édimbourg.
MBA open university

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

CNP Assurances
4, place Raoul Dautry
75015 Paris

NOMBRE D'ACTIONS DETENUES :

750

APPARTENANCE A DES COMITES

Membre du comité d'audit et des risques et du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances.

Mme Marcia Campbell a débuté sa carrière en 1982 comme conseillère d'un cabinet de conseil en gestion internationale (Proudfoot Plc) dont elle est devenue directrice générale pour le Royaume-Uni en 1988. En 1990, elle entre chez Standard Life Plc où elle occupe, avant de devenir directrice des opérations et présidente-directrice générale d'Asie-Pacifique de 2004 à 2010, différents postes de directrice et notamment : directrice du développement commercial (1990-1993), directrice services aux clients (1993-1996), conseillère générale et directrice des services d'entreprises (1996-2004).

De 2010 à mars 2012, Mme Marcia Campbell est directrice des opérations de Ignis Asset management, filiale de Phoenix Group Plc. Elle est ensuite et jusqu'en 2014 présidente du comité consultatif pour la stratégie écologique du gouvernement écossais.

Mme Marcia Campbell est administratrice de nombreuses sociétés à l'étranger.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Sainsbury's Bank, *administratrice, présidente du comité de transition, membre du comité d'audit*
- Murray International Trust Plc, *présidente du comité d'audit*
- AVIVA (UK et Irlande), *membre du comité indépendant de gouvernance*
- Canada Life (Group Great-West Life), *société de droit canadien, administratrice*
- Canada Life Limited (Group Great-West Life), *société de droit canadien, administratrice*
- Woodford Investment Management, *présidente (depuis juin 2016)*

Mandats et fonctions occupés de 2010 à 2014 dont Mme Campbell n'est plus titulaire

- Barnardo's Scotland (société de bienfaisance), *membre du conseil (fin de mandat : 2011)*
 - Gouvernement écossais, *présidente du comité consultatif pour la stratégie écologique (fin de mandat : 2014)*
 - HDFC Standard Life, *administratrice et membre du comité d'audit et de rémunération (2006-2010)*
 - Heng An Standard Life, *administratrice et présidente du comité d'audit (2006-2010)*
 - Ignis Asset management (filiale de Phoenix Group Plc.), *directrice des opérations (2010-mars 2012)*
 - Scottish Business in the community (société de bienfaisance), *administratrice (2006-2012)*
 - Standard Life Asia, *administratrice et membre du comité d'audit (2006-2010)*
 - Standard Life Ethical Fund, *présidente du comité supervisant l'investissement des fonds éthiques (2002-2010)*
 - Standard Life Plc, *directrice des opérations (2004-2010) et présidente-directrice générale d'Asie-Pacifique (2006-2010)*
-

STEPHANE PALLEZ

**NEE LE :**

23 août 1959

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Paris,
École nationale d'administration

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

La Française des Jeux
126, rue Galliéni
92643 Boulogne-Billancourt Cedex

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Présidente du comité d'audit et des risques et membre du comité stratégique du conseil d'administration de CNP Assurances.

Fonction principale : présidente-directrice générale de la Française des Jeux.

Administratrice depuis le 5 avril 2011, le mandat de Stéphane Pallez a été renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Mme Stéphane Pallez a commencé sa carrière en 1984 et a été notamment conseillère technique en charge des dossiers industriels au cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, de 1991 à 1993. Elle a effectué une partie de sa carrière à la direction du Trésor en tant que sous-directrice des assurances entre 1995 et 1998 et sous-directrice en charge des participations de l'État entre 1998 et 2000. Elle est nommée chef du service des Affaires européennes et internationales au sein de la direction du Trésor en 2000 et, à ce titre, présidente du Club de Paris et administratrice de la BEI. En avril 2004, elle est directrice financière déléguée de France Télécom Orange, responsable du financement et de la trésorerie, du cash management, de la fiscalité, de l'audit, du *management* des risques, du contrôle interne et de la fraude, de l'information financière. De 2011 à janvier 2015, elle est présidente-directrice générale de Caisse centrale de réassurance.

Stéphane Pallez est présidente-directrice générale de La Française des Jeux depuis novembre 2014.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- La Française des Jeux, *présidente-directrice générale*
- Eurazeo (SA cotée), *membre du conseil de surveillance, du comité d'audit et du comité RSE*
- ENGIE (ex GDF-Suez) (SA cotée), *représentante de l'État, administratrice*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont Mme Pallez n'est plus titulaire

- Caisse centrale de réassurance (SA), *présidente-directrice générale (fin de mandat : 14 janvier 2015)*
 - Crédit Agricole CIB (SA) (anciennement Calyon), *administratrice (fin de mandat : 2013)*
 - France Télécom Orange (SA cotée), *directrice financière déléguée de France Télécom Orange, responsable du financement et de la trésorerie, du cash management, de la fiscalité, de l'audit, du management des risques, du contrôle interne et de la fraude, de l'information financière. Membre du comité d'investissement et du comité des risques du Groupe, présidente du comité de financement et de trésorerie, du comité fiscal et du comité de l'information financière (avril 2004 à avril 2011)*
 - ENGIE (ex GDF-Suez) SA cotée, *représentante de l'Etat, membre du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable (fin de mandat : 2014)*
-

ROSE-MARIE VAN LERBERGHE



Fonction principale : *Senior advisor* de BPI Group

Administratrice depuis septembre 2013, le mandat de Rose-Marie Van Lerberghe a été ratifié par l'assemblée générale des actionnaires du 6 mai 2014 pour la durée de mandat de son prédécesseur (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée en 2017 à statuer sur les comptes de l'exercice 2016).

PARCOURS PROFESSIONNEL

NEE LE :

7 février 1947

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

Institut d'études politiques de Paris,
École nationale d'administration, Insead,
École normale supérieure.
Licenciée d'histoire et agrégée de philosophie

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

33, rue Frémicourt
75015 Paris

NOMBRE D' ACTIONS DETENUES :

200

APPARTENANCE A DES COMITES

Présidente du comité des rémunérations et des nominations du conseil d'administration de CNP Assurances.

Mme Rose-Marie Van Lerberghe a notamment exercé les fonctions d'inspectrice à l'Inspection générale des affaires sociales, puis sous-directrice de la défense et de la promotion à la délégation à l'emploi du ministère du Travail. Elle rejoint ensuite pendant dix ans le groupe Danone, où elle a occupé les fonctions de directrice générale des ressources humaines. Puis, elle devient déléguée générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle. Par la suite elle est nommée directrice générale de l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris. De 2006 à décembre 2011, elle devient présidente du directoire du groupe Korian.

Présidente du conseil d'administration de l'Institut Pasteur (Fondation), entre 2013 et 2016, elle est *Senior advisor* de BPI Group..

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- Institut Pasteur (Fondation), *présidente du conseil d'administration (fin de mandat : octobre 2016)*
- Bouygues (SA cotée), *administratrice*
- BPI Group, *senior advisor*
- Casino (SA cotée), *administratrice (fin de mandat : 2016)*
- Conseil supérieur de la magistrature, *membre (fin de mandat : 2016)*
- Groupe Hospitalier Paris Saint Joseph (Etablissement de santé privé d'intérêt collectif), *administratrice*
- Klépierre (SA cotée), *administratrice*
- Orchestre des Champs Elysées, *présidente du conseil d'administration*

Mandats et fonctions occupés de 2011 à 2015 dont Mme Van Lerberghe n'est plus titulaire

- Air France (SA cotée), *administratrice*
 - Korian (SA cotée), *présidente du directoire (fin de mandat : décembre 2011)*
-

JEAN-LOUIS DAVET

**NE LE :**

20 avril 1959

NATIONALITE :

Française

FORMATION :

École centrale de Paris.
Doctorat d'État en mathématiques

ADRESSE PROFESSIONNELLE :

MGEN
3, square Max-Hymans
75015 Paris

Fonction principale : directeur général de la MGEN (Mutuelle).

Censeur depuis le 6 mai 2014, le mandat de Jean-Louis Davet a été renouvelé par l'assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016 pour une durée de quatre ans (fin de mandat en cours : assemblée générale des actionnaires appelée à statuer en 2020 sur les comptes de l'exercice 2019).

PARCOURS PROFESSIONNEL

Jean-Louis Davet a débuté sa carrière en 1985 en qualité de chercheur au CNRS et de chargé de cours à l'École centrale de Paris et à l'Université Paris VI. Il devient en 1988, directeur de Festo France, filiale du groupe allemand d'automatisation industrielle Festo ; puis de 1992 à 2006, directeur associé de divers cabinets de conseil en stratégie (Gemini Consulting, CMC-Oliver Wyman, Cap Gemini, Ernst & Young). En 2006, il intègre la Mutualité Française au poste de directeur et conseiller du directeur général. Directeur groupe MGEN à compter de 2008, Jean-Louis Davet devient directeur général en 2015.

Mandats et fonctions en dehors du groupe CNP Assurances

- MGEN (Mutuelle), *directeur général*
 - MGEN Union (Union de mutuelles), *directeur général*
 - MGEN Action Sanitaire et Sociale (Mutuelle), *directeur général*
 - MGEN Centres de santé (Mutuelle), *directeur général*
 - MGEN Vie (Mutuelle), *directeur général*
 - MGEN Filia (Mutuelle), *directeur général*
 - Groupe ISTDYA (Union mutualiste de groupe), *directeur général*
 - OFIVALMO (SA), *censeur (depuis 2012)*
 - OFI Asset Management (SA), *censeur*
 - MFPrévoyance (SA), *censeur au comité de surveillance*
 - EGAMO (SA), *représentant MGEN Filia, administrateur*
 - ICMIF (fédération), *administrateur*
 - EGAS (SAS), *directeur général*
 - MGEN TECH (GIE), *représentant de MGEN, Administrateur*
 - MGEN IB (SAS), *président*
 - ISTDYA Collectives (SAS), *administrateur*
-

11.2. Rémunération des mandataires sociaux de CNP Assurances

CNP Assurances se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF et notamment à ses recommandations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Afin d'améliorer la lisibilité et la comparabilité des informations sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, CNP Assurances suit la présentation standardisée recommandée par l'AFEP et le MEDEF ainsi que par l'AMF.

Tableau 1

TABLEAU DE SYNTHESE DES REMUNERATIONS (BRUTES) DUES ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUEES A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EXPRIMEES EN EUROS)

Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	299 101	302 560
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		Aucune
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>tableau 4</i>)		Aucune option attribuée
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>tableau 6</i>)		Aucune action de performance attribuée
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		Aucun plan attribué
TOTAL	299 101	302 560

Frédéric Lavenir, directeur général	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (<i>détaillées au tableau 2</i>)	450 000	450 000
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		Aucune
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (<i>tableau 4</i>)		Aucune option attribuée
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (<i>tableau 6</i>)		Aucune action de performance attribuée
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme		Aucun plan attribué
TOTAL	450 000	450 000

Tableau 2

TABLEAU RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS (BRUTES) DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (EXPRIMEES EN EUROS)

Présidence du conseil d'administration	2015		2016	
	Dues ⁽¹⁾	Versées ⁽²⁾	Dues ⁽¹⁾	Versées ⁽²⁾
Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration				
Rémunération fixe	250 000	250 000	280 000	280 000
Rémunération variable annuelle	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Rémunérations variables pluriannuelles	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Rémunération exceptionnelle	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Jetons de présence	49 101	31 101	22 560	52 560
Avantages en nature	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
TOTAL	299 101	281 101	302 560	332 560.

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES RELATIVES AUX REMUNERATIONS DE M. FAUGERE, PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2015	2016
Rémunérations fixe et variable La rémunération annuelle de Jean-Paul Faugère, au titre de 2015, décidée par le conseil d'administration du 18 février 2015, a été fixée à 250 000 €.	Rémunérations fixe et variable La rémunération annuelle de Jean-Paul Faugère, au titre de 2016, décidée par le conseil d'administration du 16 février 2016, a été fixée à 280 000 €.
Jetons de présence Le montant de jetons de présence « dus » en 2015 de 49 101 € correspond à la somme attribuée par Caixa Seguros Holding (19 101 €) et Icade (30 000 €). Le montant de jetons de présence « versés » en 2015 de 31 101 € correspond à la somme perçue de Caixa Seguros Holding (19 101 €) et Icade (12 000 €).	Jetons de présence Le montant de jetons de présence « dus » en 2016 de 22 560 € correspond à la somme attribuée par Caixa Seguros Holding (22 560 €) Le montant de jetons de présence « versés » en 2016 de 52 560 € correspond à la somme perçue de Caixa Seguros Holding (22 560 €) et Icade (30 000 €). Le président a décidé de renoncer aux jetons de présence perçus au titre de ses mandats au sein d'Icade (prise d'effet sur les jetons dus au titre de l'exercice 2016) et de Caixa Seguros Holding (prise d'effet sur le jetons dus au titre de 2017).
Avantages en nature Jean-Paul Faugère ne dispose d'aucun avantage en nature.	Avantages en nature Jean-Paul Faugère ne dispose d'aucun avantage en nature.

Direction générale	2015		2016	
	Dues ⁽¹⁾	Versées ⁽²⁾	Dues ⁽¹⁾	Versées ⁽²⁾
Frédéric Lavenir, directeur général				
Rémunération fixe	400 000	400 000	400 000	400 000
Rémunération variable annuelle	47 961	47 961	47 961	47 961
Rémunérations variables pluriannuelles	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Rémunération exceptionnelle	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Jetons de présence	Aucun	Aucun	Aucun	Aucun
Avantages en nature ⁽³⁾	2 039	2 039	2 039	2 039
TOTAL	450 000	450 000	450 000	450 000

(1) Les colonnes « dues » indiquent les rémunérations attribuées au dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de chaque exercice concerné, quelle que soit leur date de versement

-
- (2) Les colonnes « versées » mentionnent l'intégralité des rémunérations versées au dirigeant mandataire social au titre de ses fonctions au cours de chacun de ces exercices
- (3) Valorisation d'un véhicule de fonction
-

INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES RELATIVES AUX REMUNERATIONS DE M. LAVENIR, DIRECTEUR GENERAL

2015

Rémunération fixe 2015

La partie fixe de la rémunération de M. Frédéric Lavenir a été fixée au titre de l'exercice 2015 par le conseil d'administration du 18 février 2015 à 400 000 € bruts annuels, soit un niveau inchangé depuis sa nomination en 2012.

Rémunération variable 2015

La partie variable complémentaire maximale de sa rémunération au titre de l'exercice 2015 a été fixée lors de la réunion du conseil d'administration du 18 février 2015 à 50 000 €, soit 12,5 % de la partie fixe au maximum et un niveau inchangé depuis sa nomination en 2012.

Le conseil d'administration du 18 février 2015 a également fixé les objectifs servant à arrêter en 2016 cette partie variable de la rémunération, à partir des critères suivants :

a) critères quantitatifs (50 %) :

- évolution du ratio frais de gestion groupe/PNA total groupe selon les prévisions budgétaires présentées au conseil d'administration de décembre 2014,
- variation du résultat brut d'exploitation selon les prévisions budgétaires présentées au conseil d'administration de décembre 2014 ;

b) critères qualitatifs (50 %) appréciation des actions menées en 2015 par le directeur général en rapport avec :

- l'évolution du modèle global de CNP Assurances dans le contexte actuel des taux d'intérêts ;
- la mise en œuvre de trois projets stratégiques majeurs (déploiement de l'ANI en France, projet digitalisation, plan de relance de Caixa Seguradora) ;
- la réussite de la négociation avec La Banque Postale,
- la performance managériale.

En 2016, sur proposition du comité des rémunérations et des nominations du 11 février 2016, le conseil d'administration du 16 février 2016, considérant que chacun des deux critères quantitatifs devait contribuer chacun à hauteur de la moitié de 50 % de la détermination de la rémunération variable, et les quatre critères qualitatifs pour ¼ de l'autre moitié, a constaté l'atteinte des cibles fixées pour les critères quantitatifs et la réalisation concrète d'actions du directeur général pour l'ensemble des critères qualitatifs, a décidé en conséquence de fixer la partie variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2015 à son montant maximum, soit 50 000 € dont 2 039 € d'avantage en nature lié au véhicule de fonction.

Avantages en nature Frédéric Lavenir a continué à disposer en 2015 d'un véhicule de fonction.

2016

Rémunération fixe 2016

La partie fixe de la rémunération de M. Frédéric Lavenir a été fixée au titre de l'exercice 2016 par le conseil d'administration du 16 février 2016 à 400 000 € bruts annuels, soit un niveau inchangé depuis sa nomination en 2012.

Rémunération variable 2016

La partie variable complémentaire maximale de sa rémunération au titre de l'exercice 2016 a été fixée lors de la réunion du conseil d'administration du 16 février 2016 à 50 000 €, soit 12,5 % de la partie fixe au maximum et un niveau inchangé depuis sa nomination en 2012.

Le conseil d'administration du 16 février 2016 a également fixé les objectifs servant à arrêter en 2017 cette partie variable de la rémunération tels que décrite dans le tableau ci-après (trois premières colonnes).

Avantages en nature

Frédéric Lavenir a continué à disposer en 2016 d'un véhicule de fonction.

En 2017, sur la base du travail d'analyse entre les objectifs fixés et les résultats obtenus mené par le comité des rémunérations et des nominations le 22 février 2017 tels que décrits dans le tableau ci-après (quatrième et cinquième colonnes), le conseil d'administration du 22 février 2017 a décidé de fixer la partie variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2016 tel qu'elle apparaît dans le tableau ci-après (dernière colonne), à son montant maximum, soit 50 000 € dont 2 039 € d'avantage en nature lié au véhicule de fonction.

Conformément à la politique de rémunération, 60 % de la somme de 47 961 € sera payé en 2017, puis 20 % en 2018, 10 % en 2019 et 10 % en 2020.

Exercice 2016	Poids en %	Seuils /objectif fin 2016	Résultat fin 2016	Taux de réalisation
Objectifs quantitatifs	50 %			
Coefficient d'exploitation	25 %	Inférieur ou égal à 35 %	32,9 %	>100 % soit 12,5 K€ attribués
Résultat brut d'exploitation	25 %:	Supérieur ou égal à 2 405 M€	2 638 M€	>100 % soit 12,5 K€ attribués
Objectifs qualitatifs	50 %			
Poursuite de l'évolution du modèle d'affaires	17 %:	Diversification produits, Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Progression des encours UC et le développement de l'Epargne patrimoniale, - Amélioration de la qualité du chiffre d'affaire et le redressement des marges techniques en prévoyance, - Développement avec CNP Santander en assurance des emprunteurs, - Développement de l'approche digitale 	100 % soit 8,5 K€ attribués
Diversification géographique	17 %	Renforcement de la présence au Brésil	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement de la compagnie digitale au Brésil (YOUSE) - Lancement de l'activité santé au Brésil 	100 % soit 8,5 K€ attribués
Performance managériale	16 %	Accompagnement des mutations et développement des compétences, programme d'excellence opérationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> - Projection de l'évolution des métiers à 3 ans : Accord GPEC signé - Objectifs du programme d'excellence opérationnelle en ligne avec le budget prévu en 2016. 	100 % soit 8 K€ attribués
Total	100 %			100 % soit 50 K€, déduction faite de 2 039 € d'avantage en nature lié au véhicule de fonction

Tableau 3

DETAIL DES JETONS DE PRESENCE VERSES PAR CNP ASSURANCES

Membres du conseil d'administration	Jetons versés en 2015 (en €)		Jetons versés en 2016 (en €)		Bénéficiaire
	Au titre du 2 ^e semestre 2014	Au titre du 1 ^{er} semestre de l'exercice 2015	Au titre du 2 ^e semestre 2015	Au titre du 1 ^{er} semestre de l'exercice 2016	
Jean-Paul Faugère ⁽¹⁾⁽²⁾	-	-	-	-	
Frédéric Lavenir ⁽¹⁾	-	-	-	-	
Marc-André Feffer (Sopassure) ⁽²⁾	11 400	17 500	12 950	-	Sopassure
Florence Lustman (Sopassure) ⁽²⁾	-	-	28 150	24 350	Sopassure
Philippe Wahl ⁽²⁾	18 250	10 650	28 150	14 450	Sopassure
Rémy Weber ⁽²⁾	24 350	17 500	25 100	14 450	Sopassure
François Pérol ⁽²⁾	11 400	3 050	18 250	14 450	Sopassure
Jean-Yves Forel ⁽²⁾	21 300	26 650	43 400	21 300	Sopassure
Virginie Chapron du Jeu	15 200	11 400	19 000	11 400	CDC
Pierre-René Lemas ⁽²⁾	11 400	3 800	7 600	3 800	CDC
Odile Renaud-Basso ⁽²⁾	10 650	14 450	28 150	14 450	CDC
Olivier Mareuse ⁽²⁾	27 400	19 800	44 150	24 350	CDC
Anne-Sophie Grave	11 400	7 600	19 000	11 400	CDC
Franck Silvent ⁽²⁾	15 200	13 700	31 200	18 250	CDC
Ramon Fernandez (l'État)	3 800	-	-	-	Trésor public
Antoine Saintoyant (l'État)	11 400	11 400	22 800	3 800	Trésor public
Bertrand Walckenaer (l'État)	-	-	-	11 400	Trésor public
Rose-Marie Van Lerberghe ⁽²⁾	26 650	23 600	50 250	24 350	L'intéressée
Stéphane Pallez ⁽²⁾	41 900	38 850	52 550	32 750	L'intéressée
Marcia Campbell ⁽²⁾	42 650	26 650	50 250	30 450	L'intéressée
Philippe Baumlin ⁽²⁾⁽³⁾	27 400	20 550	35 000	17 500	L'intéressé
Laurence Guitard ⁽⁴⁾	-	-	-	-	
Jean-Louis Davet (censeur)	7 600	3 800	7 600	3 800	MGEN
Pierre Garcin (censeur)	15 200	11 400	15 200	11 400	Sopassure
TOTAL	354 550	282 350	538 750	308 100	

(1) La participation de Jean-Paul Faugère et de Frédéric Lavenir aux réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés de CNP Assurances ne donne pas lieu à versement de jetons de présence conformément aux décisions du conseil d'administration prises sur recommandation de son comité des rémunérations et des nominations

(2) Administrateur également membre d'un comité spécialisé sur tout ou partie de la période comprise entre le 1^{er} juillet 2014 et le 30 juin 2016

(3) L'intéressé a décidé de reverser l'intégralité de ses jetons de présence à des associations dont CDC Tiers-monde

(4) la participation de Laurence Guitard aux réunions du Conseil d'administration de CNP Assurances ne donne pas lieu à versement de jetons de présence conformément à la volonté qu'elle a exprimée auprès du FCPE Actions CNP qui a proposé sa candidature à l'Assemblée générale des actionnaires du 28 avril 2016.

PRECISIONS SUR LES JETONS DE PRESENCE

Ces montants sont bruts de retenue à la source.

Conformément à une décision du conseil d'administration du 18 décembre 2007, il est procédé au paiement des jetons de présence selon la périodicité suivante : le premier versement relatif aux réunions du conseil et de ses comités spécialisés tenues au cours du premier semestre, est effectué à l'issue du premier semestre tandis que le second paiement, relatif aux réunions du second semestre est prévu au début de l'année suivante.

Dans le cadre de la dotation globale annuelle des jetons de présence, soit 830 000 €, votée par l'assemblée du 28 avril 2016 (au titre des exercices 2015 et suivants), conformément aux instructions formulées par les mandataires sociaux, le conseil d'administration a réparti, sur recommandation du comité des rémunérations et des nominations, l'allocation des jetons selon les modalités suivantes :

Exercice 2015 :

- pour chaque participation effective au cours du premier semestre et du second semestre 2015 le montant unitaire des jetons de présence a été fixé à 3 800 € par réunion du conseil d'administration et à 3 050 € pour les réunions des comités spécialisés ;
- la présidence de chaque comité spécialisé du conseil d'administration donne lieu à la perception d'un jeton double ;
- la participation de Mmes Campbell, Pallez et Van Lerberghe aux réunions du « comité *ad hoc* » donne lieu au versement d'un jeton de 3 050 € par séance ;
- le versement des jetons relatifs aux deux dernières séances du conseil d'administration de l'année (9 et 17 décembre 2015) et à la dernière séance du comité *ad hoc*, correspondant à une somme globale de 107,95 K€, ont été réglés après l'approbation par l'assemblée générale du 28 avril 2016 de l'augmentation de l'enveloppe globale autorisée.

Exercice 2016 :

- pour chaque participation effective au cours du premier semestre et du second semestre 2016 le montant unitaire des jetons de présence a été fixé à 3 800 € par réunion du conseil d'administration et à 3 050 € pour les réunions des comités spécialisés ;
- la présidence de chaque comité spécialisé du conseil d'administration donne lieu à la perception d'un jeton double ;
- la participation de Mmes Campbell, Pallez et Van Lerberghe aux réunions du « comité *ad hoc* » donne lieu au versement d'un jeton de 3 050 € par séance.

Tableau 4 *

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUEES DURANT L'EXERCICE A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Options attribuées à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Aucune	Sans objet	Sans objet

* Tableaux 4 à 9 : il n'existe à ce jour aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance au profit d'un dirigeant ou d'un salarié de CNP Assurances

Tableau 5 ***OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVEES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Options levées par les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Sans objet	Sans objet	Aucune	Sans objet

Tableau 6 ***ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES A CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE**

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par l'émetteur et par toute société du Groupe (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
	Sans objet	Aucune	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

Tableau 7 ***ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL**

Actions de performance devenues disponibles pour les dirigeants mandataires sociaux (liste nominative)	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Sans objet	Sans objet	Aucune	Sans objet

Tableau 8 ***HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS**

Information sur les options de souscription ou d'achat	Date d'assemblée	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3
Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

Tableau 9***HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE**

Information sur les actions de performance	Date d'assemblée	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3
Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet	Sans objet

Tableau 10**RECAPITULATIF DES REMUNERATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANADATAIRE SOCIAL**

Sans objet

Tableau 11**PRECISIONS SUR LA SITUATION DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU DIRECTEUR GENERAL**

Dirigeants Mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (article 39 CGI)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration Début de mandat : 29/06/2012 Fin de mandat : AG 2017 statuant sur les comptes 2016		X		X		X		X
Frédéric Lavenir, directeur général Début de mandat : 26/09/2012 Fin de mandat : AG 2017 statuant sur les comptes 2016		X		X		X		X

* Tableaux 4 à 9 : il n'existe à ce jour aucun plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions ou d'actions de performance au profit d'un dirigeant ou d'un salarié de CNP Assurance

DISPOSITIF DE RETRAITE SUPPLEMENTAIRE

	Rente annuelle brute (en €) au titre du régime supplémentaire de retraite	
	31/12/2015	31/12/2016
Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration	-	-
Frédéric Lavenir, directeur général	-	-

Un régime de retraite supplémentaire à prestations définies a été mis en place au sein de CNP Assurances par décision du conseil de surveillance du 20 décembre 2005. **Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration depuis le 29 juin 2012 et Frédéric Lavenir, directeur général depuis le 26 septembre 2012, ne sont pas bénéficiaires de ce régime de retraite supplémentaire.**

INDEMNITE CONTRACTUELLE DE RUPTURE EN CAS DE LICENCIEMENT

	Au 31/12/2016 Montant brut théorique
Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration depuis le 29/06/2012	Aucun
Frédéric Lavenir, directeur général depuis le 26/09/2012	Aucun

Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration, et Frédéric Lavenir, directeur général, n'étant pas liés par un contrat de travail avec la Société, aucune indemnité contractuelle de rupture en cas de licenciement n'est prévue à leur profit.

INDEMNITES DE DEPART A LA RETRAITE

(Article 43 de l'accord d'entreprise relatif à l'ensemble des salariés)

	Au 31/12/2015 (Montant brut versé)	Au 31/12/2016 (Montant brut versé)
Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration	Aucune	Aucune
Frédéric Lavenir, directeur général	Aucune	Aucune

Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration, et Frédéric Lavenir, directeur général, n'étant pas liés par un contrat de travail avec la Société, aucune indemnité de départ à la retraite n'est prévue à leur profit.

Tableau 12

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS INFORMATION SUR LES ACTIONS ATTRIBUEES GRATUITEMENT

	Plan n° 1	Plan n° 2
Date d'assemblée	07/06/2005	07/06/2005
Date du directoire	05/07/2006	19/06/2007
Nombre total d'actions attribuées gratuitement aux salariés	201 120	202 260
Nombre total d'actions attribuées gratuitement aux mandataires sociaux	0	0

Rémunérations de la direction générale

Dans le tableau qui suit, les rémunérations versées à Frédéric Lavenir, directeur général, apparaissent dans leur globalité, le détail de celles-ci fait l'objet d'une information plus précise dans les tableaux figurant ci-dessus relatifs aux « rémunérations des mandataires sociaux de CNP Assurances ».

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES REMUNERATIONS DE LA DIRECTION GENERALE

	Rémunérations versées en 2015 (en €)	Rémunérations versées en 2016 (en €)
Frédéric Lavenir, directeur général		
Rémunération fixe	400 000	400 000
Rémunération variable	47 961	47 961
Jetons de présence versés par CNP Assurances, filiales et autres sociétés	0	0
Divers (indemnités de congés payés, de départ à la retraite, EPI, prime, véhicule de fonction)	2 039	2 039
TOTAL	450 000	450 000

Les informations relatives aux directeurs généraux adjoints ne sont pas requises par la loi et leur présentation s'inscrit dans le cadre d'une politique volontariste de transparence.

	Rémunérations versées en 2015 (en €)	Rémunérations versées en 2016 (en €)
Antoine Lissowski, directeur général adjoint		
Xavier Larnaudie-Eiffel, directeur général adjoint		
Rémunération fixe globale des DGA	654 999,96	654 999,96
Rémunération variable globale des DGA	344 818,00	348 080,00
Avantages en nature des DGA (véhicule de fonction)	6 138,98	6 197,73
Jetons de présence versés (filiales de CNP Assurances)	50 625,80	53 258,86
Divers (indemnités de congés payés, EPI, prime)	82 019,22	136 237,17
Total rémunérations directeurs généraux adjoints	1 138 601,96	1 198 773,72
Soit une moyenne de rémunération par DGA	569 300,98	599 386,86
TOTAL REMUNERATIONS DE LA DIRECTION GENERALE (DG + DGA)	1 588 601,96	1 648 773,72
Soit une moyenne de rémunération par membre de la direction générale	529 533,99	549 591,24

11.3. Déclaration des mandataires sociaux, condamnations, faillites, conflits d'intérêt et autres informations

Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration ou de la direction générale ;
- aucun des membres du conseil d'administration ni de la direction générale n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que directeur général ;
- aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du conseil d'administration ou de la direction générale par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et aucun administrateur ni membre de la direction générale n'a été empêché, par un tribunal, d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de services

Aucun membre du conseil d'administration ni de la direction générale n'est lié par un contrat de services avec CNP Assurances ou d'autres sociétés de son Groupe.

Conflits d'intérêts

Le mode d'organisation et de fonctionnement adopté par le conseil d'administration lui permet de prévenir un éventuel exercice abusif du contrôle par un actionnaire, notamment par la présence de quatre administrateurs indépendants au sein du Conseil.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale à l'égard de la Société en leur qualité de mandataire social et leurs intérêts privés ou autres devoirs. À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du conseil d'administration ou de la direction générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la société et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « pactes d'actionnaires », il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du conseil d'administration et de la direction générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Conformément au règlement intérieur du conseil d'administration et afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, chaque membre du conseil d'administration a l'obligation de déclarer au conseil, dès qu'il en a connaissance, toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de CNP Assurances et son intérêt personnel ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente (cf. chapitre I – 1.2.C. paragraphe 6 du règlement intérieur du conseil d'administration, disponible sur le site Internet <http://www.cnp.fr/>).

À ce titre, les administrateurs de CNP Assurances déclarent n'avoir conclu pour leur compte personnel respectif aucun arrangement avec les principaux actionnaires, les clients ou les fournisseurs de CNP Assurances générant ou susceptible de générer, à la date l'établissement du présent document, une situation de conflit d'intérêts incompatible avec ses fonctions de mandataire social de CNP Assurances.

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux.

11.4. Honoraires des commissaires aux comptes

(En milliers d'euros)	MAZARS				PWC			
	Montant TTC		En %		Montant TTC		En %	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 490	1 577	64%	70%	2 241	2 120	71%	71%
<i>Emetteur</i>	847	987	36%	44%	865	994	27%	33%
<i>Filiales intégrées globalement</i>	643	590	28%	26%	1 376	1 126	44%	38%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes	821	678	36%	30%	885	818	28%	28%
<i>Emetteur</i>	807	668	35%	30%	814	768	26%	26%
<i>Filiales intégrées globalement</i>	14	10	1%	0%	71	50	2%	2%
Sous-Total	2 311	2 255	100%	100%	3 126	2 938	99%	99%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
<i>Juridique; fiscal et social</i>					25	27	1%	1%
<i>Autres</i>								
Sous-Total	0	0	0%	0%	25	27	1%	1%
Total	2 311	2 255	100%	100%	3 151	2 965	100%	100%

Les « Autres diligences et prestations directement liées à la mission des commissaires aux comptes » recouvrent notamment des prestations liées aux émissions de titres subordonnés, à la revue de la MCEV, à la revue de la traduction en anglais du document de référence, à la revue des indicateurs de développement durable et à la revue du dispositif de contrôle interne du traitement des contrats d'assurance vie non réglés.

12.Actionnariat et évolution du capital social

Exercice 2014

Nombre d'actions : 686 618 477

Nombre de droits de vote : 686 163 654

Actionnaires	Nombre d'actions	% en capital	% en droits de vote ⁽¹⁾
Caisse des Dépôts	280 615 940	40,87 %	40,90 %
Sopassure (<i>holding</i> de La Banque Postale et de BPCE)	248 926 986	36,25 %	36,28 %
État	7 645 754	1,11 %	1,11 %
TOTAL DES ACTIONS DE CONCERT ⁽²⁾	537 188 680	78,24 %	78,29 %
Public, personnels de la Société et autres	149 429 797	21,76 %	21,71 %
dont :	dont :	dont :	dont :
CNP Assurances (actions détenues en propre)	454 823	0,07 %	-
TOTAL TITRES CNP ASSURANCES	686 618 477	100,00 %	100,00 %

(1) La différence entre le pourcentage en capital et en droits de vote résulte du nombre d'actions propres de la société, dépourvues du droit de vote

(2) Les actions de concert résultent d'un pacte d'actionnaires dont les principales dispositions sont mentionnées dans le tableau simplifié suivant. Il est précisé que 82 231 488 actions CNP Assurances (dont 42 956 024 détenues par la Caisse des Dépôts, 38 105 074 détenues par Sopassure et 1 170 390 détenues par l'État français) comprises dans la détention visée ci-dessus dans le total des actions de concert et issues du paiement, le 24 juillet 2012 et le 28 mai 2013, du dividende en actions de la Société sont exclues de la définition « d'actions pactées » au sens du pacte d'actionnaires conclu, le 12 septembre 1998 entre les concertistes.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote

Exercice 2015

Nombre d'actions : 686 618 477

Nombre de droits de vote : 685 595 410

Actionnaires	Nombre d'actions	% en capital	% en droits de vote ⁽¹⁾
Caisse des Dépôts	280 615 940	40,87 %	40,93 %
Sopassure (<i>holding</i> de La Banque Postale et de BPCE)	248 926 986	36,25 %	36,31 %
État	7 645 754	1,11 %	1,11 %
TOTAL DES ACTIONS DE CONCERT ⁽²⁾	537 188 680	78,24 %	78,35 %
Public, personnels de la Société et autres	149 429 797	21,76 %	21,65 %
dont :	dont :	dont :	dont :
CNP Assurances (actions détenues en propre)	1 023 067	0,15 %	-
TOTAL TITRES CNP ASSURANCES	686 618 477	100,00 %	100,00 %

(1) La différence entre le pourcentage en capital et en droits de vote résulte du nombre d'actions propres de

la société, dépourvues du droit de vote

(2) Les actions de concert résultent d'un pacte d'actionnaires dont les principales dispositions sont mentionnées dans le tableau simplifié suivant. Il est précisé que 82 231 488 actions CNP Assurances (dont 42 956 024 détenues par la Caisse des Dépôts, 38 105 074 détenues par Sopassure et 1 170 390 détenues par l'État français) comprises dans la détention visée ci-dessus dans le total des actions de concert et issues du paiement, le 24 juillet 2012 et le 28 mai 2013, du dividende en actions de la Société sont exclues de la définition « d'actions pactées » au sens du pacte d'actionnaires conclu, le 12 septembre 1998 entre les concertistes.

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote

Conformément à la loi, un droit de vote double a été attribué le 3 avril 2016 à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins soit, depuis le 2 avril 2016.

Exercice 2016

Nombre d'actions : 686 618 477

Nombre de droits de vote 1 225 139 499

Actionnaires	Nombre d'actions	% en capital	% en droits de vote ⁽¹⁾
Caisse des Dépôts	280 615 940	40,87 %	45,81 %
Sopassure (<i>holding</i> de La Banque Postale et de BPCE)	248 926 986	36,25 %	40,64 %
État	7 645 754	1,11 %	1,25 %
TOTAL DES ACTIONS DE CONCERT ⁽²⁾	537 188 680	78,24 %	87,69 %
Public, personnels de la Société et autres	149 429 797	21,76%	12,31 %
dont :	dont :	dont :	dont :
CNP Assurances (actions détenues en propre)	121 661	0,02%	-
TOTAL TITRES CNP ASSURANCES	686 618 477	100,00 %	100,00 %

(1) La différence entre le pourcentage en capital et en droits de vote résulte de l'attribution des droits de vote double enregistrés le 3 avril 2016.

(2) Les actions de concert résultent d'un pacte d'actionnaires dont les principales dispositions sont mentionnées dans le tableau simplifié suivant. Il est précisé que 82 231 488 actions CNP Assurances (dont 42 956 024 détenues par la Caisse des Dépôts, 38 105 074 détenues par Sopassure et 1 170 390 détenues par l'État français) comprises dans la détention visée ci-dessus dans le total des actions de concert et issues du paiement, le 24 juillet 2012 et le 28 mai 2013, du dividende en actions de la société sont exclues de la définition « d'actions pactées » au sens du pacte d'actionnaires conclu, le 12 septembre 1998 entre les concertistes.

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote

Conformément à la loi, un droit de vote double a été attribué le 3 avril 2016 à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins soit, depuis le 2 avril 2016.