



**Rapport du Président du conseil d'administration de CNP Assurances**

*Exercice 2016*

# 5.1 Rapport du président du conseil d'administration de CNP Assurances

Exercice 2016

Le présent rapport du président, approuvé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2017, rédigé conformément aux exigences de l'article L.225-37 du code de commerce, est destiné à rendre compte à l'assemblée générale des actionnaires de CNP Assurances :

- du fonctionnement de son conseil d'administration,
- des principaux éléments du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de CNP Assurances et de ses filiales consolidées.

Le présent rapport s'inscrit dans la continuité de ceux qui ont été présentés à l'assemblée générale des actionnaires ces dernières années.

## 5.1.1 Fonctionnement du conseil d'administration

### a) Composition du conseil d'administration

#### Principes :

Depuis l'introduction en Bourse des actions de CNP Assurances, en octobre 1998, la composition du conseil reflète la structure de contrôle de son capital social par quatre actionnaires historiques : la Caisse des Dépôts, La Banque Postale et BPCE (dont les participations sont portées par une société holding, Sopassure) et l'État. Ces actionnaires sont liés par un pacte d'actionnaires.

Le pacte d'actionnaires organise la composition du conseil selon la répartition suivante :

<b>SIX ADMINISTRATEURS PROPOSES PAR LA CAISSE DES DEPOTS</b>	Caisse des Dépôts, représentée par Pierre-René Lemas Delphine de Chaisemartin Virginie Chapron du Jeu Pauline Cornu-Thénard Olivier Mareuse Franck Silvent
<b>CINQ ADMINISTRATEURS PROPOSES PAR SOPASSURE</b>	Sopassure, représentée par Florence Lustman Jean-Yves Forel François Pérol Philippe Wahl Rémy Weber
<b>UN ADMINISTRATEUR PROPOSE PAR L'ETAT</b>	L'Etat, représenté par Bertrand Walckenaer
<b>UN ADMINISTRATEUR PROPOSE PAR LES SALARIES ACTIONNAIRES *1</b>	Laurence Guitard
<b>QUATRE ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS</b>	Jean-Paul Faugère, président Marcia Campbell Stéphane Pallez Rose-Marie Van Lerberghe
<b>UN ADMINISTRATEUR PROPOSE CONJOINTEMENT</b>	Frédéric Lavenir, directeur général

\*Par un avenant n° 6, les signataires du pacte ont convenu de (i) supprimer le poste d'administrateur réservé aux salariés actionnaires de CNP ASSURANCES, (ii) prévoir la nomination de deux administrateurs représentant les salariés du groupe CNP ASSURANCES conformément aux dispositions de l'article L. 225-27-1 du code de Commerce. Sous réserve de son adoption par la prochaine assemblée générale des actionnaires de CNP devant se tenir le 13 avril 2017, ce changement a vocation à intervenir courant 2017.

#### Profil des administrateurs

Ancienneté moyenne : **4 ANS**

Moyenne d'âge : **54 ANS**

Quatre administrateurs indépendants, soit **22 %**  
(Stéphane Pallez, Rose-Marie Van Lerberghe, Marcia Campbell et Jean-Paul Faugère)

Huit femmes et dix hommes, soit **44 %**  
d'administratrices

## Evolution de la composition au cours de l'exercice 2016

Date	Fin de mandat	Démission	Nomination / Cooptation	Renouvellement
17/03/2016			Représentation de l'Etat par Bertrand Walckenaer au lieu et place d'Antoine Saintoyant (nomination par arrêté du 17 mars 2016)	
28/04/2016	Philippe Baumlin		Laurence Guitard	Caisse des dépôts, représentée par Pierre-René Lemas Etat, représenté par Bertrand Walckenaer Marcia Campbell Stéphane Pallez Anne-Sophie Grave
27/06/2016		Odile Renaud-Basso		
07/07/2016		Anne-Sophie Grave		
08/11/2016			Delphine de Chaisemartin Pauline Cornu-Thénard	

## Composition détaillée au 31 décembre 2016 (personnes physiques et représentants permanent des personnes morales)

Administrateurs	Age	Sexe	Date de 1er mandat	Fin de mandat en cours	Années de présence au conseil	comité d'audit et risques	comité rémunérations nomination	comité stratégique
Jean-Paul Faugère, président du conseil d'administration	60	M	2012	2017	5		■	président
Frédéric Lavenir, directeur général	56	M	2012	2017	5			
Pierre-René Lemas (CDC)	65	M	2014	2020	3		■	
Virginie Chapron du Jeu	55	F	2012	2017	5			
Pauline Cornu-Thénard	37	F	2016	2020	1			
Olivier Mareuse	53	M	2013	2018	4	■		■
Delphine de Chaisemartin	46	F	2016	2017	1			
Franck Silvent	44	M	2007	2018	10			■
Florence Lustman (Sopassure)	55	F	2015	2017	2	■		
Jean-Yves Forel	55	M	2012	2018	5	■		■
François Pérol	53	M	2009	2018	8		■	
Philippe Wahl	60	M	2011	2018	6		■	
Rémy Weber	59	M	2013	2018	4			■
Bertrand Walckenaer (Etat)	36	M	2016	2020	1			
Laurence Guitard	55	F	2016	2020	1			
Marcia Campbell	57	F	2011	2020	6	■		■

Stéphane Pallez	57	F	2011	2020	6	présidente		■
Rose-Marie Van Lerberghe	69	F	2013	2017	4		présidente	

### Evolution dans la composition du conseil d'administration proposée à l'assemblée générale du 13 avril 2017

Départ (Fin de mandat ou démission)	Nomination	Renouvellement
	L'Etat, représenté par Bertrand Walckenaer)	Jean-Paul Faugère, Frédéric Lavenir, Virginie Chapron du Jeu Delphine de Chaisemartin Sopassure, représentée par Florence Lustman) Rose-Marie Van Lerberghe

### Diversité des compétences et représentation équilibrée des hommes et des femmes

Le conseil d'administration veille à ce que la sélection des membres qui le composent lui permette d'assurer une diversité des compétences, ainsi qu'une représentation équilibrée des hommes et des femmes dans des proportions conformes aux exigences des dispositions de l'article L.225-18-1 du Code de commerce. Il convient de noter qu'au 22 février 2017 la proportion de femmes au conseil représente 44,44 % des membres du conseil, respectant ainsi la proportion minimum de 40 % imposée par l'article L.225-18-1 du code de commerce.

En ce qui concerne la diversité des compétences, il convient de noter que l'application du régime Solvabilité 2 renforce les exigences en termes de compétence individuelle et collective des administrateurs des sociétés anonymes d'assurance et conduit à s'assurer en permanence, que les membres du conseil d'administration de CNP Assurances possèdent collectivement les qualifications, l'expérience et les connaissances appropriées à l'exercice des responsabilités dévolues au conseil d'administration et de ses comités spécialisés, notamment en matière :

- de marchés de l'assurance et des marchés financiers,
- de stratégie de l'entreprise et de son modèle économique,
- de son système de gouvernance, d'analyse financière et actuarielle,
- d'exigences législatives et réglementaires applicables à l'entreprise d'assurance.

### Qualité d'actionnaire des administrateurs :

Conformément aux stipulations de l'article 1.2 C) 3 du règlement intérieur du conseil d'administration, les administrateurs de CNP Assurances doivent détenir chacun au moins 200 actions de la Société, ce minimum étant porté à 400 actions pour le président du conseil d'administration. Le Conseil d'administration du 22 février 2017 a décidé de fixer à 500 actions la quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent détenir.

### Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux :

La détermination des principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux et dirigeants mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion, à la partie consacrée à la rémunération des mandataires sociaux et dans le cadre des explications données respectivement aux tableaux 2 et 3

## Indépendance des administrateurs :

Suivant les recommandations de son comité des rémunérations et des nominations, le conseil d'administration du 22 février 2017 a examiné et approuvé les travaux du comité sur la qualification et l'identification des administrateurs indépendants.

Les critères d'indépendance des administrateurs retenus par la Société sont ceux du Code AFEP-MEDEF tels que révisés en novembre 2016 et reproduits dans le tableau qui suit.

L'identification des administrateurs indépendants, à l'aune de ces critères et de l'appréciation qu'en a faite le conseil d'administration apparaît également dans le tableau qui suit.

	Jean-Paul Faugère	Stéphane Pallez	Marcia Campbell	Rose-Marie Van Lerberghe
Ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de CNP Assurances (actuellement et au cours des cinq années précédentes)	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que CNP Assurances consolide (actuellement et au cours des cinq années précédentes)	Administrateur de Caixa Seguros Holding, filiale consolidée de CNP Assurances	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par la société mère (actuellement et au cours des cinq années précédentes)	Conforme	Conforme	Conforme	conforme
Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société : • dans laquelle CNP Assurances détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur (actuellement et au cours des cinq années précédentes) ; • dans laquelle le directeur général de CNP Assurances ou un salarié désigné en tant que tel détient un mandat d'administrateur (actuellement et au cours des cinq années précédentes).	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement <sup>1</sup> ; • significatif de CNP Assurances ou de son Groupe ou ; • pour lequel CNP Assurances ou son Groupe représente une part significative de l'activité.	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas avoir été commissaires aux comptes de CNP Assurances au cours des cinq années précédentes.	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas avoir été commissaire aux comptes de CNP Assurances au cours des cinq années précédentes	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être administrateur de CNP Assurances depuis plus de 12 ans	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Ne pas être un représentant d'un actionnaire à plus de 10 % du capital social de CNP Assurances	Conforme	conforme	Conforme	conforme
<b>Position du conseil d'administration fondée sur l'analyse de son comité des rémunérations et des nominations</b>	<b>Indépendant *</b>	<b>Indépendant</b>	<b>Indépendant</b>	<b>Indépendant</b>

<sup>1</sup> Le conseil d'administration, lors de sa séance du 22 février 2017, a estimé qu'aucun des administrateurs de CNP Assurances considérés comme indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec les sociétés du Groupe

## Explications des dispositions en écart avec le du code de référence AFEP-MEDEF

Sans remettre en cause l'adhésion de CNP Assurances au Code AFEP-MEDEF <sup>(2)</sup>, les spécificités de CNP Assurances peuvent la conduire à diverger ponctuellement de ce code de référence.

En application de l'article L.225-37, 7<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce, le tableau ci-dessous recense les divergences constatées et leurs justifications.

Exigences du code AFEP-MEDEF	CNP assurances	Explications
<i>Ratios d'administrateurs indépendants</i>		
• conseil d'administration : ratio supérieur à 33 % pour les sociétés contrôlées	ratio égal à 22 %	La composition du conseil d'administration de CNP Assurances est principalement organisée par le pacte d'actionnaires de CNP Assurances et reflète ainsi la structure de son actionnariat. Il en résulte que les ratios d'administrateurs indépendants du code AFEP-MEDEF ne sont pas atteints.
• comité d'audit et des risques : ratio supérieur à 66 %	ratio égal à 40 %	
• comité des rémunérations et des nominations : ratio supérieur à 50 %	ratio égal à 40 %	
<i>Critère d'indépendance :</i>		
<i>Ne pas être (...) administrateur d'une société consolidée par la société (...).</i>	Jean-Paul Faugère est administrateur de Caixa Seguros Holding, filiale brésilienne consolidée de CNP Assurances	Le conseil estime que l'exercice de ce mandat par un administrateur indépendant participe au bon fonctionnement du conseil car il lui est utile, compte tenu de enjeux importants de cette filiale pour CNP Assurances, de bénéficier régulièrement d'un point de vue complémentaire sur l'activité déployée en Amérique Latine  Conformément au guide d'application du code Afep-Medef publié en décembre 2016, il est convenu que Jean-Paul Faugère s'abstiendra de participer aux décisions du conseil d'administration de CNP Assurances sur lesquelles un conflit d'intérêts entre CNP Assurances et cette filiale pourrait être identifié, si par impossible, une telle éventualité venait à se produire.

### b) Conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration

Les modalités de préparation et d'organisation du conseil d'administration sont précisées dans son règlement intérieur, lequel a pour objet de compléter et de préciser les règles légales, réglementaires, statutaires et les recommandations de place auxquelles le conseil se réfère. Le règlement intérieur est rendu public sur le site Internet de CNP Assurances.

Un calendrier prévisionnel des réunions et des ordres du jour du conseil et de son comité d'audit et des risques est arrêté chaque année.

Le président communique aux administrateurs les informations et la documentation nécessaires à l'accomplissement de leur mission et à la préparation de leurs décisions. Entre deux séances du conseil d'administration, des notes d'information sur des sujets d'actualité ou des communiqués de presse sont susceptibles d'être transmis aux administrateurs par courrier électronique.

Chaque séance du conseil donne lieu à l'établissement d'un dossier préparatoire couvrant l'essentiel des points à l'ordre du jour et remis plusieurs jours avant la réunion. Outre la documentation illustrant les points spécifiquement programmés à l'ordre du jour, le dossier du conseil comprend de manière récurrente le projet de procès-verbal de la séance précédente, une revue de presse et une sélection d'analyses financières concernant la Société.

À chacune de ses réunions, le conseil est informé par le directeur général de la gestion courante et des événements marquants intéressant la marche de la Société. Une analyse détaillée des résultats du groupe CNP Assurances est régulièrement fournie au conseil au travers notamment des arrêtés comptables semestriel et annuel et de la présentation d'indicateurs trimestriels.

Sont également soumis à l'attention du conseil, des rapports détaillés sur l'évolution des sujets à caractère commercial, financier et opérationnel permettant le suivi de la stratégie du Groupe et la bonne compréhension de ses activités et de ses perspectives de développement

Lors de ces séances, une présentation détaillée des points à l'ordre du jour est réalisée par le directeur général et les cadres dirigeants de l'Entreprise.

Les présentations font l'objet de questions et sont nourries d'un débat avant mise au vote de décisions, le cas échéant.

Les participants aux séances du conseil sont tenus à une obligation de discrétion renforcée à l'égard des informations ayant un caractère confidentiel et présentées comme telles par le président du conseil d'administration.

Les règles de prévention et de gestion des conflits d'intérêts sont précisées dans le règlement intérieur du conseil d'administration.

<sup>(2)</sup> Le code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 est disponible sur le site Internet de l'afep, notamment en suivant l'adresse suivante <http://www.afep.com/contenu/focus/code-de-gouvernement-d-entreprise-des-societes-cotees>

Afin d'exercer plus efficacement ses missions de gestion et de contrôle, le conseil d'administration bénéficie des avis de ses trois comités spécialisés : le comité d'audit et des risques, le comité des rémunérations et des nominations et le comité stratégique.

Les attributions spécifiques et les modalités de fonctionnement de chacun de ces comités sont intégrées dans le règlement intérieur du conseil. Ces comités ont également la possibilité de recourir à des experts extérieurs.

Ces comités sont composés exclusivement d'administrateurs. Les membres des comités sont nommés par le conseil d'administration qui désigne également le président de chaque comité. Chaque séance d'un comité donne lieu à l'émission d'un procès-verbal et d'un compte rendu en séance du conseil d'administration.

## c) Compte rendu d'activité du conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2016

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

NOMBRE DE REUNIONS	TAUX DE PARTICIPATION	TEMPS MOYEN DE REUNION
8	89 %	2 heures 30

Les travaux du conseil d'administration ont été particulièrement marqués en 2016 par :

- un projet de croissance externe au Brésil (acquisition de 51 % du capital social de Pan Seguros et Pan Corretora, filiales de BTG Pactual),<sup>3</sup>
- de nombreux points de suivi sur le développement commercial du groupe CNP Assurances, particulièrement en rapport avec :
  - l'assurance vie & capitalisation « Haut de Gamme »
  - l'activité des filiales européennes CNP UniCredit Vita, CNP Cyprus Insurance, CNP Partners et CNP Santander Insurance
  - l'activité, les enjeux et les perspectives de la *Business unit* Protection sociale et services,
  - l'activité, les enjeux et les perspectives de la *Business unit* Amérique Latine
- des projets d'investissement dans les infrastructures (notamment Réseau de Transport d'Electricité),
- des travaux techniques menés en l'application de la réglementation prudentielle Solvabilité 2, (revue de l'évaluation interne des risques et de la solvabilité, approbation des ajustements apportés aux politiques écrites \* concourant à garantir une gestion saine, prudente et efficace de l'activité de CNP Assurances,...)
- le suivi de demandes de l'ACPR.

### COMITES SPECIALISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### LE COMITE D'AUDIT ET DES RISQUES

NOMBRE DE MEMBRES : 5		NOMBRE DE REUNION	TAUX DE PARTICIPATION	TEMPS MOYEN DE REUNION
<b>ADMINISTRATEURS</b>	Stéphane Pallez, présidente  Marcia Campbell	7	83 %	3 heures
<b>INDEPENDANTS</b>				

<sup>3</sup> CNP Assurances a publié un communiqué le 2 février 2017 dans lequel elle annonce la fin de son projet d'acquisition de 51% de Pan Seguros et Pan Corretora dont la réalisation était soumise à différentes conditions suspensives. Certaines d'entre elles n'ayant pas été satisfaites, CNP Assurances et BTGP ont toutes deux constaté la caducité de leur accord concernant ce projet d'acquisition.

\* Ces politiques ont notamment pour objet : la gestion des risques et ses politiques annexes (souscription, provisionnement, gestion actif/passif, investissements, normes de liquidité et de concentration, gestion des risques opérationnels, réassurance et autres techniques d'atténuation des risques) le contrôle interne, l'audit interne, la sous-traitance/externalisation, le reporting, la politique Orsa, la valorisation des actifs et passifs, la gestion du capital, l'honorabilité et compétence, la rémunération, la continuité d'activité

<b>ADMINISTRATEURS (NOMMES SUR PROPOSITION DES SINGATAIRES DU PACTE D'ACTIONNAIRES)</b>	Florence Lustman  Jean-Yves Forel  Olivier Mareuse			
---	--	--	--	--

Le comité d'audit et des risques a continué en 2016 à fournir au conseil ses avis et ses éventuelles recommandations notamment en procédant à l'audition des commissaires aux comptes en dehors de la présence de la direction générale.

Ainsi, le comité a accompli sa mission légale consistant à suivre :

- le processus d'élaboration de l'information financière ;
- l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques, de l'audit interne, concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- le suivi de la politique, des procédures et des systèmes de gestion des risques.

Dans ce cadre, il a particulièrement assuré le suivi :

- du contrôle légal des comptes,
- de l'exposition du Groupe aux risques, avec l'examen trimestriel d'un *reporting* sur les risques et l'examen annuel d'une étude réalisée par un cabinet extérieur sur les risques financiers majeurs ;
- des travaux du programme Solvabilité 2 (Besoin global de solvabilité, politiques écrites, ...) ;
- des lignes directrices des programmes relatifs à la réassurance, aux investissements, et à l'utilisation d'instruments financiers à terme ;
- de l'activité de la direction de l'audit interne et de la Direction conformité et de leur programme prévisionnel respectif ;

A l'occasion de l'examen des comptes annuels, semestriels et des indicateurs trimestriels, les membres du comité d'audit et des risques disposent des documents et informations nécessaires à l'exercice de leur mission dans des délais leur permettant d'en prendre connaissance, de les examiner de manière satisfaisante et de préparer les questions qu'ils souhaitent poser aux Commissaires aux comptes, au directeur financier, au directeur comptable et fiscal, au directeur technique groupe et à la Directrice des risques groupe, systématiquement présents à ces réunions..

Le comité se tient la veille du conseil d'administration afin de favoriser la présence physique aux réunions d'une administratrice résidant à l'étranger

Le comité peut recourir à des experts externes aux frais de la Société après en avoir informé préalablement le président du conseil d'administration ou le conseil d'administration.

#### **LE COMITE DES REMUNERATIONS ET DES NOMINATIONS**

<b>NOMBRE DE MEMBRES : 5</b>		<b>NOMBRE DE REUNION</b>	<b>TAUX DE PARTICIPATION</b>	<b>TEMPS MOYEN DE REUNION</b>
<b>ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS</b>	Rose-Marie Van Lerberghe, présidente  Jean-Paul Faugère	2	70 %	1 heures
<b>ADMINISTRATEURS (NOMMES SUR PROPOSITION DES SINGATAIRES DU PACTE D'ACTIONNAIRES)</b>	François Pérol  Pierre-René Lemas  Philippe Wahl			

Les dirigeants mandataires sociaux sont associés aux travaux du comité des rémunérations et des nominations : Jean-Paul Faugère, président du Conseil d'administration, en est membre et Frédéric Lavenir, directeur général, est invité à participer aux séances en tant que de besoin en fonction des points inscrits à l'ordre du jour. Ces deux dirigeants mandataires sociaux s'abstiennent de participer à tous débats et décisions relatifs à leur renouvellement et à leur rémunération.

Le comité des rémunérations et des nominations a pour champ de compétence générale la sélection des candidats aux fonctions d'administrateurs, l'examen des propositions de nomination du président, du directeur général et du second dirigeant effectif ainsi que celles des membres des comités spécialisés.

Relèvent également de son champ d'attribution, l'examen de la rémunération du président du conseil d'administration et la rémunération individuelle du directeur général. Il intervient également sur les préconisations à faire au conseil en matière de

répartition des jetons de présence à allouer aux membres du conseil d'administration en fonction de critères préétablis, tels que l'assiduité aux réunions ainsi que la qualité et les fonctions exercées dans les comités spécialisés. Le comité est également informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de l'entreprise ; celle-ci étant intégrée dans la politique de rémunération groupe validée au conseil d'administration.

Ce comité est également saisi sur tout projet d'augmentation de capital réservée aux salariés ou d'attributions gratuites d'actions de la Société au profit des salariés de la Société.

Dans le cadre de ses prérogatives, le comité a instruit essentiellement :

- les dossiers liées à la désignation des dirigeants effectifs et au renouvellement/ nomination d'administrateurs,
- les dossiers relatifs aux éléments des rémunérations respectives du président du conseil d'administration et du directeur général,

et dans ce cadre, recommandé au conseil :

- la désignation d'Antoine Lissowski, directeur général adjoint et directeur financier, en qualité de deuxième dirigeant effectif,
- l'évolution de la rémunération annuelle de Jean-Paul Faugère au titre de son mandat de président du conseil d'administration, inchangée depuis sa nomination en 2012, en l'augmentant de 30 000 € au titre de 2016 ; la portant ainsi à 280 000 €, étant précisé que :
  - la participation de Jean-Paul Faugère aux réunions du conseil d'administration et de ses comités spécialisés ne donne pas lieu à versement de jetons de présence et étant précisé que
  - Jean-Paul Faugère a renoncé aux jetons de présence perçus au titre de ses mandats chez Icade avec effet immédiat (33 000 € bruts au titre de 2016) et chez Caixa Seguros Holding avec prise d'effet en 2017 (22 560 € en 2016) .
- la reconduction de la rémunération de Frédéric Lavenir, directeur général, qui se décompose en une part fixe annuelle qui s'élève à 400 000 € et une part variable complémentaire de 50 000 €, dont le versement dépend de critères quantifiables et qualitatifs, sa participation aux réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés de CNP Assurances ne donnant pas non plus lieu à versement de jetons de présence

## LE COMITE STRATEGIQUE

NOMBRE DE MEMBRES : 7		NOMBRE DE REUNION	TAUX DE PARTICIPATION	TEMPS MOYEN DE REUNION
<b>ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS</b>	Jean-Paul Faugère, président Stéphane Pallez Marcia Campbell	1	57 %	1 heure 30
<b>ADMINISTRATEURS (NOMMES SUR PROPOSITION DES SINGATAIRES DU PACTE D'ACTIONNAIRES)</b>	Rémy Weber Jean-Yves Forel Olivier Mareuse Franck Silvent			

Les travaux du comité ont porté exclusivement sur le projet un projet de croissance externe au Brésil (acquisition de 51 % du capital social de Pan Seguros et Pan Corretora, filiales de BTG Pactual<sup>4</sup>).

Un séminaire stratégique des administrateurs s'est tenu le 10 janvier 2017 pour appréhender le résultat des actions menées à mi-parcours sur la stratégie 2012 / 2020 de l'Entreprise.

### d) Évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités

Conformément au code AFEP-MEDEF et à son règlement intérieur, le conseil d'administration a procédé à une évaluation externe de son fonctionnement en 2016 dont les conclusions synthétiques lui ont été présentées le 27 juillet 2016 par le cabinet indépendant choisi par appel d'offre.

<sup>4</sup> CNP Assurances a publié un communiqué le 2 février 2017 dans lequel elle annonce la fin de son projet d'acquisition de 51% de Pan Seguros et Pan Corretora dont la réalisation était soumise à différentes conditions suspensives. Certaines d'entre elles n'ayant pas été satisfaites, CNP Assurances et Banco BTG Pactual ont toutes deux constaté la caducité de leur accord concernant ce projet d'acquisition.

Cette évaluation formalisée de la capacité du conseil d'administration à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la Société, a passé en revue sa composition, son organisation et son fonctionnement ainsi que ceux de ses comités spécialisés

L'évaluation a été établie sur la base des réponses à un questionnaire envoyé à tous les administrateurs et des commentaires recueillis lors d'entretiens individuels.

Il a été souligné que la gouvernance de CNP Assurances reflète le cadre spécifique dans lequel elle s'exerce, caractérisé notamment par son lien au secteur public du fait de son actionariat, tout en ayant une part de son capital cotée en bourse, ainsi que par l'exercice de son activité dans un cadre doublement réglementé (AMF et ACPR) qui a accru sensiblement ces dernières années les responsabilités et obligations de son conseil.

Dans ce contexte, l'évaluation a permis de constater que les pratiques de gouvernance de CNP Assurances se situent parmi les meilleures constatées dans des sociétés comparables. Les membres du conseil eux-mêmes ont exprimé une opinion positive sur la gouvernance de la Société et au-delà, ont constaté une amélioration sur certains aspects du fonctionnement du conseil relevés lors de la précédente évaluation.

Les conclusions de l'évaluation ont été articulées autour des 3 thèmes suivants :

#### *Composition et fonctionnement du conseil*

Le nombre relativement élevé d'administrateurs, qui traduit la composition de l'actionariat de CNP Assurances, ne nuit pas à la facilité de prise de paroles et d'expression de leurs opinions par les administrateurs.

#### *Le conseil et la stratégie*

L'organisation d'un séminaire stratégique des administrateurs traduit la plus forte implication des administrateurs dans la réflexion stratégique. La tenue d'un tel séminaire à un rythme régulier permettra de poursuivre dans cette voie.

#### *Les comités du conseil*

L'évaluation du fonctionnement du comité d'audit et des risques, dont la formation des membres doit continuer à accompagner l'accroissement continu des obligations réglementaires, du comité des rémunérations et des nominations, dont le rôle croissant a été souligné ainsi que du comité stratégique, a été réalisée en interrogeant non seulement leurs membres respectifs mais aussi les autres administrateurs, qui ont insisté sur la contribution décisive des travaux des Comités à l'efficacité du fonctionnement du conseil et à sa capacité à répondre à des responsabilités et des obligations croissantes.

En réponse à cette évaluation, un plan d'action a été proposé au conseil d'administration par son président afin de répondre à quelques suggestions des administrateurs, notamment celle qui concerne l'information sur la suite donnée aux opérations qu'il autorise telles que les opérations de croissance externe.

## **e) Limitations apportées aux pouvoirs du directeur général**

Les décisions suivantes sont soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration :

- sûretés constituées en vue de garantir les engagements pris par la Société au-delà d'un montant unitaire de 100 M€ ;
- opérations de croissance externe et de cession pour un montant unitaire supérieur à 50 M€ par opération, qu'elles soient réalisées par CNP Assurances ou par l'une de ses filiales, directe ou indirecte ; ce seuil prenant en compte le prix, la dette nette de la cible, toute promesse d'achat ou de souscription consentie par l'Entreprise et tout engagement hors bilan ; ces dispositions ne s'appliquent pas aux acquisitions et cessions d'actifs liées à la gestion de portefeuille ;
- opérations de croissance externe et de cessions qui, quel que soit leur montant, ne s'inscriraient pas dans l'orientation stratégique de la Société définie par le conseil d'administration ; ces dispositions ne s'appliquant pas aux opérations d'expérimentation.

Le 22 février 2017, le conseil d'administration a renouvelé au directeur général les autorisations lui permettant, notamment, de :

- consentir des cautions, avals et garanties au nom de CNP Assurances dans la limite d'un montant total annuel de 100 M€ et son équivalent en toute autre devise, pour garantir les engagements de tiers, y compris des filiales de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-35 alinéa 4 du code de commerce ;
- procéder, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'obligations ou de titres assimilés, dans la limite d'un montant nominal maximal d'un milliard trois cents millions d'euros (1,3 Md€), tels que des titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, portant ou non intérêt à taux fixe ou variable (ou toute autre forme de rémunération), ou de tous autres titres et/ou valeurs mobilières conférant d'une manière quelconque un droit de créance sur la Société ;
- autant que de besoin, procéder en une ou plusieurs fois, aux prix, conditions et modalités qu'il déterminera, au rachat d'obligations ou de titres assimilés émis par la Société, pour conservation ou annulation, le tout conformément aux dispositions contractuelles applicables et aux lois et règlements en vigueur. Le montant nominal maximal des titres qui pourront être rachetés dans le cadre de la présente autorisation ne pourra excéder cinq cents millions d'euros (500 000 000 €) ou la contre-valeur de ce montant en monnaies étrangères, ou en toute autre unité de compte établie par référence à un ensemble de monnaies (ou panier de monnaies) ;
- en tant que de besoin, le directeur général de la Société est également habilité à mettre en place ou dénouer, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, des opérations de couverture des obligations ou titres assimilés émis ou à émettre

par CNP Assurances, dans la limite d'un montant nominal maximal d'un milliard trois cents millions d'euros (1,3 Md€) ou à la contre-valeur de ce montant en monnaies étrangères, sous forme de *swaps* permettant notamment (sans que cela soit limitatif), de convertir en euros les coupons et le nominal (*swaps* de devises) ou de transformer l'indexation des coupons (*swaps* de taux d'intérêt) ;

Le texte exhaustif des limitations de pouvoirs et autorisations financières est disponible sur le site Internet [www.cnp.fr](http://www.cnp.fr) en annexe du règlement intérieur du conseil d'administration.

#### **f) Accès, participation et vote des actionnaires à l'assemblée générale**

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales dans les conditions prévues par la loi. Les informations relatives à l'accès, à la participation et au vote à l'assemblée générale figurent à l'article 11 des statuts de la Société et sont détaillées dans le rapport de gestion. Ces éléments sont rappelés dans l'avis de réunion et l'avis de convocation des actionnaires publiés par la Société au BALO avant toute assemblée générale.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-123 du code de commerce, il est rappelé qu'un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins. Ce droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

Les informations prévues à l'article L. 225-100-3 du code de commerce, relatives aux éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, sont mentionnées dans le rapport de gestion.

## **5.1.2 ■ Procédures de contrôle interne et de gestion des risques**

La seconde partie du présent rapport rend compte des principaux éléments du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de CNP Assurances et de ses filiales consolidées (ci-après « le groupe »). Elle n'a pas vocation à décrire de manière détaillée la totalité des procédures et mécanismes de gestion des risques et de contrôle interne déployés au sein du groupe.

#### **a) Cadre de référence**

CNP Assurances a adopté un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne conforme aux principes généraux du cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en matière de dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Le plan de ce rapport suit la structure de ce cadre. L'articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne chez CNP Assurances est ainsi décrite dans un premier temps, avant de détailler les composantes du dispositif de gestion des risques puis du contrôle interne.

En complément des orientations du cadre de référence de l'AMF, l'activité exercée par CNP Assurances est encadrée par de nombreuses dispositions législatives et réglementaires, notamment par le code des assurances. Ainsi, les compagnies d'assurance font l'objet d'un contrôle par les pouvoirs publics, exercé en France par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

Enfin, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le groupe est soumis à la directive européenne Solvabilité 2 et aux textes pris pour son application. Ces textes comprennent des exigences détaillées en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Au cours des dernières années, CNP Assurances a adapté sa gouvernance et son système de gestion des risques et de contrôle interne à ces nouvelles obligations. CNP Assurances s'inscrit désormais dans une démarche d'amélioration continue pour en perfectionner le fonctionnement.

#### **b) Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne**

Les principaux acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne sont, au plus haut niveau de la Société, le conseil d'administration, son comité d'audit et des risques et la direction générale.

Le dispositif général de contrôle de CNP Assurances s'inscrit dans un environnement comprenant un système de délégation interne et des principes fondamentaux développés dans des documents tels que la politique du contrôle interne et le code de bonne conduite. Il comprend plusieurs niveaux :

- ✓ des contrôles de premier niveau, que chaque unité opérationnelle (business unit) ou direction fonctionnelle a l'obligation de mettre en place et qui visent à maîtriser les risques relevant de son domaine de compétences ;
- ✓ un deuxième niveau de contrôle couvrant les exigences de Solvabilité 2 sur les fonctions clés (gestion des risques, conformité et actuarielle) et le dispositif de contrôle permanent ;
- ✓ un troisième niveau de contrôle assuré par la direction de l'audit interne.

Les filiales de CNP Assurances, en France et à l'international, mettent également en œuvre un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Elles suivent les orientations définies par le groupe, tout en respectant les réglementations applicables localement et les approches suivies par les coactionnaires pour les entités en partenariat.

## **Dispositif de gestion des risques**

Le groupe exerce une part importante de ses activités d'assurance au travers de partenariats avec des groupes bancaires. Pour concourir à la réussite de ces partenariats, CNP Assurances développe et enrichit son offre de produits, améliore la qualité de son service aux assurés et l'efficacité de son organisation. L'organisation de la société en business units dédiées aux relations avec chaque partenaire s'inscrit dans ces objectifs. La société poursuit ainsi son objet social en veillant à la protection des intérêts des assurés et des salariés, au maintien d'accords de partenariats équilibrés et durables, et à la création de valeur pour ses actionnaires. En 2016, CNP Assurances a notamment signé des nouveaux accords de partenariat avec La Banque Postale.

Ces activités d'assurance et de bancassurance exposent le groupe à des risques financiers mais aussi techniques et opérationnels. Le rapport présente les principaux éléments du dispositif de gestion de ces risques. Les différents risques auxquels le groupe est exposé font l'objet d'une description complémentaire dans la partie facteurs de risques du document de référence.

### **a) Objectifs du dispositif de gestion des risques**

La gestion des risques a pour objectifs de sécuriser la prise de décision et les processus et de mobiliser les collaborateurs autour de la gestion et la surveillance des principaux risques, afin de préserver la valeur du Groupe.

### **b) Composantes du dispositif**

#### **1) *Cadre organisationnel***

CNP Assurances a mis en place un dispositif de gestion des risques qui intègre la composante risque dans les processus de décision de l'entreprise.

Le conseil d'administration du groupe est chargé de définir les orientations stratégiques en matière de gestion des risques. En particulier, le conseil d'administration valide l'appétence aux risques du Groupe et ses déclinaisons annuelles. Il s'appuie pour ce faire sur le comité d'audit et des risques.

Le dispositif de gestion des risques s'inscrit dans un schéma global dont le pilotage stratégique est assuré par le directeur général.

La gouvernance des risques a été rythmée en 2016 par les réunions fréquentes des comités qui y participent. Les rôles respectifs de ces comités sont décrits ci-après.

[Direction des risques groupe](#)

CNP Assurances a confié l'animation de ce dispositif à la direction des risques groupe. Cette direction porte le rôle de la fonction gestion des risques requise par Solvabilité 2. Elle rapporte à la direction générale et anime le comité des risques groupe. Cette organisation poursuit une logique de séparation des fonctions et d'efficacité dans la répartition des ressources existantes.

La direction des risques groupe décline l'appétence au risque définie dans la stratégie du Groupe au travers des politiques de risques et des travaux d'estimation du capital économique. Ces politiques sont proposées par la direction générale pour approbation au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration. La direction des risques groupe garantit l'exhaustivité du suivi des risques et l'efficacité du dispositif de surveillance. Elle décline le cadre de la prise de risques des différents métiers au travers, par exemple, de politiques de souscription, de délégations ou de normes d'investissement. Elle porte un avis préalable sur les décisions impactant significativement le profil de risques de l'entreprise avec le principe du "double regard". Elle est également responsable de la validation indépendante du modèle économique. Elle veille enfin à la diffusion de la culture de gestion des risques dans le groupe, par sa participation aux différentes étapes clés de l'activité et la formation des collaborateurs. Elle participe ainsi à la préservation de la valeur, des actifs et de la réputation de la Société.

Le besoin global de solvabilité, qui intègre l'appétence au risque, a été examiné en 2016 dans un contexte toujours marqué par des taux d'intérêts bas. Cette étape formalise l'alignement des actions avec les objectifs et les valeurs de la société. Conformément aux exigences de Solvabilité 2, ces documents ainsi que l'ensemble des politiques font l'objet d'une revue annuelle.

La direction des risques groupe comprend environ quatre-vingt collaborateurs. Son action est relayée dans les filiales par une cinquantaine de collaborateurs dédiés aux risques et au contrôle interne - contre une trentaine en 2015. Les ressources affectées à la gestion des risques ont été notablement renforcées au Brésil, avec une équipe qui regroupe désormais une trentaine de personnes sur la gestion des risques et la conformité.

#### Le comité des risques groupe

La gouvernance des risques est pilotée au sein du comité des risques groupe, instance faitière de la chaîne de gestion des risques assurant une vision consolidée des risques. Ce comité est responsable de la validation du cadre de prise de risques et de la surveillance globale des risques. Plus précisément, il assure le pilotage global des risques et fixe les limites de plus haut niveau. Il suit régulièrement l'évolution de l'exposition aux risques du groupe, la position de solvabilité du groupe, la consommation des budgets de risques et la consolidation des risques par type sous forme statique et de stress. Il examine l'évaluation annuelle du besoin global de solvabilité et du besoin de financement qui en découle, au niveau groupe et au niveau des filiales. Il valide les normes et méthodologies d'évaluation des risques - normes et limites d'investissement de haut niveau, normes et limites de risque de change, politique de réassurance, cadre de la politique de souscription. Il valide les chartes, procédures et normes de surveillance et d'encadrement des risques et de la solvabilité.

Le comité des risques groupe s'appuie sur divers comités spécialisés assurant le pilotage de risques particuliers (marché, souscription, opérationnels) et sur des structures équivalentes dans les filiales du groupe.

#### Le comité des risques techniques et le comité des engagements

Ces comités assurent l'encadrement des risques du passif.

Le comité des risques techniques est chargé de l'identification et de la surveillance des risques techniques et s'assure qu'un dispositif permettant la détection de risques techniques émergents est en place. CNP Assurances pilote ainsi ses expositions aux risques de manière continue et est à même de réagir rapidement en cas de déviation de son profil de risque. Le comité des risques techniques s'assure ainsi de la cohérence permanente du profil de risques avec les objectifs du plan stratégique en termes de rentabilité et de valeur adoptés par le comité exécutif, et avec les orientations prises par le comité des risques groupe dans le cadre du dispositif de tolérance aux risques techniques et financiers. Il émet des avis ou des préconisations et alerte le comité des risques groupe en cas de risques significatifs. Il forme son opinion à partir d'informations et de travaux présentés à l'occasion de l'une de ses instances. Dans le cadre de la gestion des risques techniques, il propose une politique de réassurance et examine la cohérence d'ensemble du plan de réassurance, à partir de la cartographie des risques techniques de chaque entité et des orientations de maîtrise des risques retenues par le groupe.

Le comité des engagements est saisi en cas de dérogation à la politique de souscription et/ou pour les affaires les plus significatives et/ou le dépassement des limites et/ou sur simple demande du directeur de la business unit ou de la joint-venture. Il a pour mission de valider la prise de risque dans le respect de l'appétence au risque et des objectifs stratégiques fixés par la direction générale. Il est compétent pour valider la souscription d'affaires nouvelles. Il peut être également saisi lors du lancement d'une nouvelle offre et le cas échéant, dans le cadre de la gestion du stock. Il est par ailleurs le comité compétent sur les risques d'assurance en cas d'urgence entre deux comités des risques groupe.

#### Le comité d'investissement, le comité de surveillance des risques d'actifs, le comité d'allocation stratégique et le comité ALM

Ces comités s'assurent de l'encadrement des risques de l'actif et de l'exposition du bilan aux risques de marché. Le comité d'investissement groupe s'inscrit dans le cadre du processus de prise de risque et est responsable de la validation des dossiers d'investissement à l'actif. Il prend ainsi les décisions d'ouverture, de modification et de suspension de limites individuelles, voire de vente, sur une contrepartie et de fixation du niveau de ces limites en montant, durée etc. portant sur les demandes excédant les compétences des délégations inférieures. Il prend également :

- les décisions d'investissement en actifs en direct ou par l'intermédiaire de fonds hors OPCVM qui sont décidés au niveau du groupe directement, en actions ou en dette, portant sur les demandes excédant les compétences des délégations inférieures,
- les décisions de référencement des OPCVM,
- les décisions concernant les waivers significatifs, les avenants aux documentations, les restructurations, les recouvrements de créance,
- les décisions d'arbitrage des différents appels exercés par la direction des investissements, la direction des risques groupe ou les filiales, provenant d'instances inférieures, ou les décisions concernant les modifications de normes d'investissement si elles doivent intervenir entre deux comités des risques groupe.

Le comité d'investissement s'appuie sur les dossiers comité reçus des métiers et sur l'analyse de second niveau réalisée par les équipes de la direction des risques groupe.

Le comité de surveillance des risques d'actifs surveille l'ensemble des risques d'actif supportés par le groupe. Il assure le suivi des normes, politiques de placement, limites, délégations et actions de réduction du risque relatives à l'actif. Pour cela, il est informé des dépassements, il identifie les actions à mener et peut autoriser un dépassement ou demander la sortie de l'investissement en dépassement. En cas de dépassements majeurs ou pour faire amender des normes ou limites, il saisit le comité des risques groupe (ou le comité d'investissements en fonction des sujets). Il instruit des sujets d'actualité utiles à la surveillance, comme les alertes sur risques naissants (sur des phénomènes économiques ou de marché, sur un type de produit, sur un émetteur, un secteur, etc.), la mise sous surveillance ou la suspension de contreparties du fait d'une dégradation du risque ou d'un manque de visibilité, la décision d'inscrire un dossier à l'ordre du jour du comité de provisionnement, ou la revue régulière des différentes classes d'actif, dont le non coté.

Par le comité d'allocation stratégique, le groupe s'assure de la cohérence des règles et limites définies pour chaque classe d'actif avec les orientations prises par le comité des risques groupe. Le comité d'allocation stratégique fixe les orientations de l'allocation stratégique des placements, en tenant compte des modélisations actifs-passifs des différents portefeuilles gérés, des objectifs de rendement et des fonds propres mobilisés.

Le comité ALM suit l'identification et la mesure des risques liés à la gestion actif-passif. La gestion actif/passif (ou ALM) vise à prévenir les risques pouvant affecter la liquidité, les résultats et la richesse de la compagnie en cas d'évolution adverse des marchés (principalement des taux d'intérêt) et/ou du comportement des assurés.

#### Les comités risques opérationnels

Un comité risques opérationnels est institué pour chaque business unit et fonction groupe. Ce comité suit ses principaux risques opérationnels et décide des plans d'action pour les maîtriser au mieux. En particulier, il suit les indicateurs clés d'exposition aux risques, étudie les causes et conséquences des principaux incidents survenus au sein de la structure ou des filiales rattachées, évalue dans quelle mesure les normes et politiques de risque sont respectées et si un dossier ou projet a mis en lumière la nécessité de faire évoluer ces règles. Le cas échéant, il peut en proposer le principe au comité des risques groupe. Il définit et suit également les plans d'actions, et effectue une revue des alertes éventuellement réalisées pendant la période écoulée, en cas d'évènement majeur.

La politique de gestion des risques opérationnels formalise le dispositif mis en œuvre.

#### Processus ORSA et gestion du capital économique

Le processus ORSA est un processus continu de gestion des risques coordonnant et consolidant l'ensemble des processus du groupe relatifs à l'identification, la quantification, la gestion, le pilotage et l'information des risques. Il vise à permettre :

- ✓ la mise en œuvre d'une stratégie de risque déclinée dans l'ensemble du groupe au moyen d'analyses d'impacts préalables à toute prise de décision stratégique susceptible d'affecter significativement le profil de risque, parmi lesquelles des décisions stratégiques courantes annuelles telles que la politique de financement, la planification d'activité, les orientations stratégiques de la politique d'investissement et le dispositif d'allocation de capital économique, ainsi que des décisions stratégiques ponctuelles, ou tout évènement majeur pour le profil de risque du groupe tel que des acquisitions ou cessions d'activité assurantielle et le lancement de nouvelles activités ou de nouveaux produits importants.
- ✓ d'assurer un respect permanent de l'appétence aux risques du groupe au moyen d'un suivi régulier de l'activité, au travers d'indicateurs de risques et de revues d'activités avec les business units et filiales.

En 2016, les plans d'actions engagés suite à l'analyse des scénarios de stress opérationnel ont été poursuivis et de nouveaux scénarios ont été définis contribuant de manière significative à l'amélioration de la maîtrise des risques opérationnels. En 2017,

le niveau consolidé du besoin de solvabilité résultant de l'ORSA sera alloué par business unit en tenant compte de la contribution différenciée des business units à chacun des scénarios de risque envisagés.

#### Remontée d'information sur les risques

La direction des risques groupe produit le rapport ORSA chaque année à destination de la direction générale et du conseil d'administration. Ce rapport peut également être produit à tout moment en cas de survenance d'événements majeurs susceptibles d'affecter le profil de risque du groupe ou la perception des risques sur l'horizon de son plan stratégique. Par ailleurs, un reporting trimestriel sur les risques du groupe est réalisé par la direction des risques groupe à destination de la direction générale. Pour ce faire, la direction des risques groupe identifie des indicateurs clés de risque, et met en place un processus de collecte. Ce reporting trimestriel est communiqué aux membres du comité d'audit et des risques.

En collaboration avec les autres directions concernées, j'ai préparé la rédaction des rapports narratifs prévus dans Solvabilité 2 à destination du public et de l'autorité de contrôle qui seront diffusés en 2017. Par ailleurs, elle a été étendue en 2016 à de nouveaux périmètres d'activité les travaux initiés en 2015 avec la direction technique groupe pour améliorer la qualité des données utilisées pour le calcul des principaux indicateurs quantitatifs Solvabilité 2. Elle a également poursuivi les efforts importants entrepris sur le développement d'outils pour fiabiliser et accélérer la collecte et la remontée d'informations sur les risques du groupe. Ces outils portent par exemple sur le calcul trimestriel et l'analyse du ratio Solvabilité 2, l'ORSA et la production d'états de reporting à transmettre à l'autorité de contrôle. Des travaux importants ont été menés pour enrichir la documentation existante, en particulier sur les modèles de calcul du capital de solvabilité requis et de l'ORSA. En 2017, la direction des risques groupe poursuivra l'automatisation de la production des indicateurs de mesure de risque et des états de reporting Solvabilité 2. Elle œuvrera à optimiser la performance des outils afin de sécuriser le respect du calendrier cible d'arrêt ainsi qu'à fiabiliser les calculs de situation prévisionnelle.

#### Déclinaison du modèle de gestion des risques du groupe dans les filiales

La déclinaison du modèle de gestion des risques du groupe aux filiales, y compris aux filiales non européennes qui ne sont pas directement soumises à Solvabilité 2, avait été finalisée en 2015. Ainsi, chaque filiale (hors filiales « du siège ») a son propre dispositif d'encadrement et de contrôle des risques et est dotée d'un directeur des risques (Chief Risk Officer ou CRO), qui rapporte fonctionnellement au directeur des risques groupe.

En 2016, l'intégration des filiales dans la gouvernance et les processus de gestion des risques du groupe a été sensiblement renforcée. Sur chaque typologie de risque, des échanges nourris ont lieu entre chaque filiale et la direction des risques groupe. Les décisions de plus haut niveau concernant les filiales sont examinées dans les différents comités de niveau groupe.

## **2) *Processus de gestion des risques***

#### Identification des risques

Les travaux d'identification et d'évaluation des risques récurrents doivent fournir aux instances de gouvernance les éléments nécessaires d'une part à la définition d'une politique générale de maîtrise des risques pour l'ensemble du Groupe, et d'autre part à la gestion des risques inhérents à chacune des activités.

Les risques identifiés relèvent de trois principales catégories : risques financiers, risques techniques (également appelés risques de souscription) et risques opérationnels. Les principaux risques entrant dans chacune de ces catégories, les modalités d'évaluation et les dispositifs de maîtrise sont détaillés ci-après.

En ce qui concerne plus particulièrement l'information financière et comptable, les principaux risques identifiés portent sur la qualité des données, la sincérité des états financiers et leur conformité au référentiel comptable ainsi que sur le respect des délais de publication. La direction comptable et fiscale contribue à l'identification de ces risques par un suivi attentif des évolutions réglementaires et des projets d'évolution des outils et des processus.

#### Evaluation et maîtrise des risques

Les trois catégories principales de risques - financiers, techniques et opérationnels - font l'objet d'évaluations séparées. Les interactions entre ces différents risques sont analysées dans l'environnement Solvabilité 2 au travers des calculs de capital requis et dans le cadre du processus ORSA. La recherche d'une allocation optimale entre ces différentes natures de risques nécessite de pouvoir s'appuyer sur une approche harmonisée d'évaluation qui a été construite au cours des dernières années.

L'évaluation quantitative des risques a été enrichie en 2016 par la réalisation de stress tests initiés par EIOPA. Par ailleurs, la société a remis à l'ACPR les états prudentiels Solvabilité 2 d'ouverture, établis en date du 1<sup>er</sup> janvier, les états trimestriels ainsi qu'un rapport ORSA.

### **Risques financiers :**

Les risques financiers auxquels CNP Assurances peut, comme tout groupe d'assurance, être exposée, se décomposent en risques de crédit et risques liés à l'évolution et à la volatilité des marchés. Dans un souci de clarté, les risques financiers sont présentés ci-après par nature. Ils sont néanmoins appréhendés aussi bien au niveau individuel, pour chaque nature de risque, que de manière agrégée pour tenir compte des interactions possibles entre eux. Le développement d'une allocation stratégique propre à chaque activité permet une meilleure prise en compte des contraintes liées aux contrats.

#### *Risques de crédit*

##### *Risques de disponibilité et de coût des financements*

CNP Assurances peut être amenée à faire appel aux marchés financiers pour ses besoins de financement à court, moyen ou long terme.

Elle est alors exposée au risque de raréfaction des liquidités disponibles et de renchérissement du coût de ces financements. En décembre 2016, la société a vu sa notation de crédit renouvelée à A avec perspective stable par l'agence Standards & Poor's. En janvier et en octobre 2016, afin de réduire son coût de financement en bénéficiant des conditions de marché favorables et d'accompagner la croissance du groupe, CNP Assurances a émis 500 MUSD puis 1 000 M€ de titres subordonnés datés éligibles à la couverture de son besoin réglementaire en capital, respectivement en Tier 2 et Tier 3. La société a procédé par la suite au remboursement de 870 M€ de titres subordonnés perpétuels, en décembre 2016.

Dans le cadre de l'ORSA, le groupe a examiné les conditions dans lesquelles il serait en mesure de couvrir son exigence de marge de solvabilité dans plusieurs scénarios stressés. Il a également examiné diverses solutions pour assurer une couverture optimisée de son besoin de marge.

##### *Risques liés aux émetteurs de dette :*

Les risques liés aux émetteurs des titres de dette acquis par le groupe apparaissent au travers de l'accroissement de la probabilité de défaut ou de la survenance d'une défaillance des émetteurs sur le remboursement du capital et des intérêts aux échéances prévues. Ils pèsent sur le rendement des placements, le résultat et la solvabilité.

Pour faire face à ces risques, CNP Assurances veille à la bonne diversification de son portefeuille d'obligations. Le dispositif de suivi du risque de crédit des émetteurs est renforcé pour les émetteurs ou les secteurs en difficulté. Il s'appuie notamment sur la réunion régulière du comité de surveillance des risques d'actifs et la définition et le suivi de limites prudentes d'exposition. La direction des risques groupe contrôle en permanence l'exposition aux différentes contreparties. Le risque sur ces contreparties est évalué à partir de données externes, comme les notations publiées par les agences spécialisées, et d'une évaluation interne. Une revue régulière, détaillée par émetteur, est communiquée au comité de surveillance des risques d'actifs.

Le développement au cours des dernières années de la crise de la dette émise par certains émetteurs souverains a accru les incertitudes sur la capacité de ces émetteurs à assurer le service de leur dette. Le groupe est exposé à ce risque à travers ses placements en France ou dans ses filiales étrangères. Ce risque fait l'objet d'une vigilance particulière qui se traduit par :

- ✓ l'étude d'indicateurs macro-économiques ;
- ✓ la prise en compte de différents scénarios d'évolution dans la définition des orientations arrêtées par le comité d'allocation stratégique et leur actualisation régulière ;
- ✓ le suivi détaillé de l'exposition du groupe aux risques liés aux émetteurs souverains et au secteur bancaire, en distinguant l'exposition résultant des placements pour compte propre de celle liée aux portefeuilles de contrats d'assurance (pour lesquels l'exposition nette du groupe tient compte des effets induits sur la participation aux bénéfices et les hypothèses de comportement des assurés) ;
- ✓ la prise en compte de l'impact des difficultés des Etats sur le développement de l'activité des filiales des pays concernés.

Néanmoins, l'évolution de la situation économique et budgétaire des pays plus particulièrement visés dans ce dispositif et l'intervention massive de la banque centrale européenne sur leur dette publique, ont notablement atténué les risques et permis d'envisager la reprise d'investissements.

*.Risques de crédit spécifiques à certaines catégories d'actifs*

CNP Assurances conduit depuis longtemps une politique d'investissement prudente sur les produits structurés et les titrisations. Le groupe est également exposé au risque de défaut des contreparties sur les produits dérivés et les cessions temporaires de titres. Les limites par famille de produits et par contrepartie sont revues régulièrement.

*.Risques de crédit spécifiques à certaines catégories d'actifs*

CNP Assurances conduit depuis longtemps une politique d'investissement prudente sur les produits structurés et les titrisations. Le groupe est également exposé au risque de défaut des contreparties sur les produits dérivés et les cessions temporaires de titres. Les limites par famille de produits et par contrepartie sont revues régulièrement.

Risques liés à l'évolution et à la volatilité des marchés

*.Risques d'inadéquation actif / passif sur les fonds en euros*

Les inadéquations entre les placements et les engagements génèrent un risque de décalage entre le rendement perçu de l'actif et celui versé par la société aux contrats, qu'il soit garanti ou attendu par les assurés. Ce risque résulte en particulier de variations brusques et importantes des taux ou de la chute des marchés financiers. Le groupe peut ainsi devoir puiser dans la provision pour participation aux bénéfices ou réduire ses marges pour maintenir la compétitivité du rendement versé aux assurés. Pour mesurer son exposition, CNP Assurances réalise des simulations d'évolution des actifs et passifs dans des environnements contrastés, portant notamment sur :

- ✓ les effets sur le portefeuille et le ratio de solvabilité (Solvabilité 2) de divers scénarios macro-économiques et d'analyses de sensibilité aux principaux facteurs de risques financiers, notamment la hausse des taux ou leur maintien durable à un niveau bas ;
- ✓ diverses hypothèses sur les orientations stratégiques (politique d'investissement, de réalisation de plus-values et de distribution aux assurés...) et sur le comportement des assurés (souscriptions nouvelles, versements ultérieurs, rachats ou transferts...).

*.Risque de taux*

Les risques liés aux taux d'intérêt constituent un enjeu majeur pour tout groupe d'assurance vie. Une hausse rapide et durable des taux après une longue période de taux bas pourrait se traduire par une pression sur les marges ou une augmentation des rachats. Le groupe doit veiller à se prémunir de ce risque à travers sa politique d'allocation d'actifs, en limitant la maturité des titres à taux fixe ou en privilégiant des titres à taux variable. Il a également recours à des couvertures par des dérivés, caps et options sur swap. Par ailleurs, la qualité de la relation avec les assurés contribue à prévenir le risque de rachat.

Le groupe doit également se protéger du risque de baisse des taux ou de maintien durable d'un environnement de taux bas. Il s'en prémunit par une adaptation de sa gestion financière et de sa politique de participation aux bénéfices ainsi que par une évolution de son offre produit. Cette politique se traduit, par exemple, par la proposition d'un taux minimum garanti brut de chargements dans les garanties en euros. Par ailleurs, 2016 bénéficie en année pleine de la fin de la possibilité ouverte par certains contrats anciens d'effectuer de nouveaux versements en bénéficiant de taux garantis élevés.

*.Risques liés à la baisse et à la volatilité des marchés actions*

La performance des portefeuilles actions des assureurs est directement affectée par l'évolution des marchés. Une baisse des marchés actions concomitante à une hausse des taux serait d'autant plus sensible pour le groupe.

Le groupe augmente progressivement depuis trois ans ses investissements sur cette catégorie de titres, en accompagnant cette hausse par l'achat de couvertures via des instruments dérivés.

Par ailleurs, certains contrats en unité de compte émis par le groupe comportent des garanties plancher. Dans ces contrats, les assurés supportent le risque de placement mais sont protégés contre une baisse trop forte des marchés en cas de survenance de l'événement assuré. CNP Assurances couvre ce risque par l'achat d'options ou de protections de réassurance.

#### *.Exposition aux risques immobilier, infrastructures et private equity*

En 2016, le groupe a poursuivi l'augmentation de la part de l'immobilier et des investissements en infrastructure dans ses placements, en lien avec les décisions du comité d'allocation stratégique. Les anticipations d'inflation à moyen terme et les dispositions favorisant ces classes d'actifs dans Solvabilité 2 sont prises en compte par le groupe pour la définition de sa stratégie d'investissement. Pour ces natures d'actif, la politique d'acquisition mise en œuvre au regard des objectifs définis prend également en considération les opportunités disponibles sur le marché.

Par ailleurs, CNP Assurances s'est dotée de politiques d'investissement en private equity et immobilier.

#### *.Exposition au risque de change*

- ✓ L'exposition de CNP Assurances au risque de change résulte de sa détention d'actifs, comprenant principalement des expositions au dollar américain et à la livre sterling, et de passifs libellés en devises : cette exposition est limitée du fait de l'absence d'opérations d'assurance significatives libellées en devises et d'un portefeuille de placements très majoritairement investi sur des valeurs libellées en euros. Les actifs en devise peuvent faire l'objet, dans le cas de certains fonds et investissements non cotés, de couvertures du risque de change ;
- ✓ des dettes de financement émises en devises : selon leur classement en normes IFRS, ces dettes peuvent faire l'objet d'une couverture par des instruments dérivés (cross-currency swap) ;
- ✓ de ses investissements nets à l'étranger, et notamment de sa présence au Brésil : ce risque est susceptible d'affecter la valeur de l'investissement passé et les contributions futures au résultat du groupe. Cette exposition a fait l'objet en 2016 d'une couverture partielle, à hauteur de l'estimation de la contribution annuelle au résultat de la filiale brésilienne et du dividende à percevoir.

#### Risques financiers liés aux effets du changement climatique

Compte tenu de son activité, la société contribue à la transition écologique et énergétique principalement au travers du choix des actifs qui composent son portefeuille d'investissements. CNP Assurances est un des premiers assureurs à s'être engagé à mesurer et à publier, dès 2015, l'empreinte carbone de son portefeuille. Cet engagement s'intègre à sa démarche d'investisseur responsable, initiée dès 2006 et fondée sur l'intégration des critères d'environnement, social - sociétal et de gouvernance dans la sélection de ses investissements. Les investissements qui remplissent ces critères représentent désormais 80% de ses actifs.

CNP Assurances a également pris des engagements ambitieux et conformes aux engagements de la France au sein de l'Union Européenne dans le cadre de la trajectoire 2°C pour accompagner les acteurs économiques dans la transition énergétique et financer les acteurs d'une économie décarbonée. Elle s'est par exemple engagée à réduire de 20% d'ici à 2020 l'empreinte carbone, calculée au 31 décembre 2015, de son portefeuille d'actions détenues en direct. A cette fin, elle a notamment engagé un dialogue avec les entreprises dont elle est actionnaire.

CNP Assurances s'attachera à améliorer encore l'intégration de ces risques dans la gestion de ses investissements.

#### **Risques techniques**

Les procédures mises en œuvre pour la tarification, l'évaluation et le provisionnement des risques afférents aux engagements souscrits ainsi que le suivi de la rentabilité des portefeuilles sont documentés dans le dispositif de gestion des risques techniques.

La gouvernance de ces risques repose principalement sur leur analyse dans le cadre des décisions stratégiques et leur suivi par le comité des engagements, le comité *liability management* et le comité des risques techniques. Parmi les sujets traités au cours de l'année 2016 au niveau groupe figuraient entre autres : les innovations sur le segment haut de gamme, l'adaptation de la modélisation au contexte de taux durablement bas, l'analyse des portefeuilles de contrats en points soumis à l'article L441 du code des assurances, notamment au regard des évolutions réglementaires en discussion, la surveillance des contrats emprunteurs comme des contrats de prévoyance collective et de dépendance ou les couvertures en réassurance.

Des calculs de valeur intrinsèque des portefeuilles (« embedded value ») et de valeur des affaires nouvelles (« new business ») sont réalisés pour CNP Assurances et chacune de ses filiales. Ils sont revus par les commissaires aux comptes à chaque exercice et présentés dans la communication financière.

La réassurance des contrats du groupe complète ce dispositif. Le programme de réassurance est approuvé annuellement par le conseil d'administration. Il s'inscrit dans le cadre d'une politique également approuvée par le conseil d'administration, qui intègre les cessions de la compagnie et les acceptations provenant d'organismes de prévoyance et des filiales.

## Risques opérationnels

Les travaux menés en 2016 ont notamment porté sur la mise à jour du profil de risque, l'animation de comités dédiés dans les business units et les fonctions groupe, l'étude détaillée de scénarios de risque opérationnel dans le cadre de l'ORSA et le suivi des plans d'actions associés, la formation des collaborateurs au risque opérationnel, et la redynamisation de la collecte des incidents. Des projets ont été menés afin de réduire les principales sources résiduelles de risques opérationnels, comme sur la gestion des contrats en unités de compte. CNP Assurances a également souscrit ou étudié des couvertures sur certains risques opérationnels spécifiques.

En 2017, CNP Assurances continuera à renforcer l'appropriation de ce sujet par les différentes directions et leurs collaborateurs, au travers notamment du réseau des correspondants risque opérationnels identifiés dans ces directions et de formations.

Par ailleurs, la pertinence et l'efficacité du plan de continuité de l'entreprise (PCE), placé sous l'autorité du secrétariat général, et du plan de sécurité informatique existant sont évalués par des exercices de simulation de crise. Le PCE est fondé sur un recensement des activités sensibles, une évaluation des ressources nécessaires à la reprise de ces activités et la définition d'une organisation dédiée autour de cellules de crise spécialisées.

### ❖ Risques juridiques

Le groupe est confronté à des réglementations et jurisprudences dont le nombre et la complexité sont sans cesse croissants. L'ensemble des fonctions juridiques de l'entreprise sont rattachées au secrétariat général, à l'exception de celles relevant de la direction des ressources humaines :

- ✓ la direction juridique groupe, au sein du secrétariat général, regroupe ainsi une grande partie des fonctions juridiques :
  - le département juridique et fiscal d'assurance accompagne les différentes directions impliquées dans la vie des contrats d'assurance, en particulier dans la nécessaire conciliation entre la qualité de service aux assurés, le devoir de conseil, les évolutions de la réglementation et la complexification des produits ;
  - le département juridique corporate traite des risques liés aux opérations relatives à la vie sociale des entités françaises et aux contrats - hors activités d'assurance, comme les opérations partenariales. En 2016, il a notamment accompagné les entités françaises dans la déclinaison des politiques groupe et la mise en place des fonctions clés. Il a également suivi la mise à jour des contrats avec les sous-traitants essentiels pour y intégrer des clauses requises par Solvabilité 2. Il a par ailleurs contribué, avec le département juridique et fiscal d'assurance, à la formalisation des contrats matérialisant les accords de renouvellement des partenariats avec les groupes BPCE et La Banque Postale. Il assure enfin la sécurisation juridique des activités à l'international ;
  - une équipe dédiée suit les échanges avec les autorités de contrôle. CNP Assurances doit en effet répondre à un nombre grandissant de demandes d'informations et de contrôles, qui mobilise fortement ses équipes et nécessite une coordination des efforts des différentes directions et des réponses apportées.
- ✓ le correspondant informatique et liberté veille au respect des obligations légales et traite les demandes des assurés. Il est intégré à la direction PMO et processus du secrétariat général.

Pour les contrats non réclamés, CNP Assurances a engagé des efforts importants pour rechercher les bénéficiaires. Suite au contrôle de l'ACPR, la direction générale avait mis en place, avec l'accord du conseil d'administration, un dispositif renforcé pour répondre aux exigences de l'autorité de tutelle. Le conseil d'administration a été régulièrement informé de l'avancement des travaux. CNP Assurances a respecté les engagements pris fin 2015 vis-à-vis de l'autorité de contrôle sur la résolution des dossiers en attente. Elle maintient également une vigilance élevée sur le traitement des nouveaux dossiers. Enfin, la société s'est préparée à fournir en 2017 les informations requises par la loi Eckert sur le traitement de ces dossiers.

CNP Assurances suit par ailleurs avec attention le risque de non remboursement aux assureurs brésiliens des prestations avancées pour le compte du Fonds de Compensation des Variations Salariales dans le cadre du SFH (Système Financier Habitationnel) pour faire valoir les droits de sa filiale Caixa Seguros.

❖ Risques de non-conformité en matière de blanchiment, de fraude et de corruption

Le dispositif de lutte contre le blanchiment et de maîtrise des flux financiers est déployé dans toutes les filiales du Groupe, en complément des exigences locales à l'international.

Les exigences de la réglementation, précisées lors du contrôle de l'ACPR, conduisent CNP assurances à renforcer son dispositif, en lien avec ses partenaires distributeurs, notamment lorsqu'ils assurent le contact de premier niveau avec le client.

Des travaux importants ont été réalisés en 2016 et se poursuivront en 2017 et 2018. Ils portent sur l'intégration des nouvelles règles découlant de la transposition de la 4<sup>ème</sup> directive sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, entraînant une mise à jour de la classification des risques et la vérification des personnes de nationalité française politiquement exposées et les bénéficiaires effectifs, le renforcement de certains contrôles, le dispositif de déclaration de soupçon à Tracfin et enfin, la revue des conventions avec les partenaires distributeurs.

Le suivi du risque de fraude fait partie intégrante du système de gestion des risques. Les travaux engagés comprennent l'appréciation de l'environnement de contrôle, la définition de zones sensibles - comme l'identification des fonctions incompatibles - et l'élaboration de tests et de scénarios. Ils sont complétés par un suivi attentif des tentatives de fraude identifiées ou des cas de fraude avérés, des actions de sécurisation des dispositifs étant alors engagées. Trois scénarios analysés en 2016 dans le cadre de l'ORSA portent sur le risque de fraude. Ils ont permis de mettre en évidence les adaptations à prévoir face à un environnement en constante évolution.

La loi Sapin 2 a également conduit CNP Assurances à mettre en place un dispositif renforcé en matière de lutte contre la corruption. Ce dispositif qui sera finalisé en 2017 comportera notamment une politique de lutte contre la corruption, un dispositif d'alerte et un code de conduite modifié.

❖ Risques de conflit d'intérêt :

L'exposition du groupe à ce risque porte principalement sur le risque d'abus de marché. CNP Assurances met à jour son dispositif de prévention notamment dans le cadre du règlement européen sur les abus de marché (règlement MAR). Le dispositif sera finalisé en 2017.

### **Risque de réputation**

L'exposition du groupe à ce risque, et de manière plus générale aux risques liés à la communication, s'est accrue au cours des dernières années du fait de l'évolution de son modèle d'affaires, de la multiplication des canaux digitaux, notamment avec le lancement de la plateforme digitale YOUSE au Brésil. CNP Assurances a mis en place les outils de veille et d'analyse de son image sur l'ensemble des canaux off et on ligne ainsi que les processus de gestion de crise associés. En 2017, elle formalisera un dispositif de pilotage du risque de réputation.

### ***Pilotage continu du dispositif de gestion du risque***

Le dispositif de gestion des risques est structuré autour de divers comités organisés par nature de risque, qui ont eu une activité soutenue en 2016. Ce dispositif contribue à satisfaire les exigences du pilier 2 de Solvabilité 2. Il a pour objectif de couvrir l'ensemble des risques du groupe et s'appuie sur les cartographies des risques existantes. Il repose en particulier sur un reporting trimestriel des risques groupe.

En complément, la société réalise des simulations sur les conséquences de différents scénarii intégrant les principaux facteurs de risques techniques, financiers et opérationnels sur la solidité et la flexibilité financière de l'entreprise. Ces études contribuent à préparer des plans d'action pour y faire face. Ces analyses sont présentées au comité d'audit et des risques et au conseil d'administration. Elles sont reprises dans le rapport ORSA. CNP Assurances a remis à l'autorité de contrôle un rapport ORSA en 2016. Elle avait déjà remis de tels rapports en 2014 et 2015 au titre des exercices annuels de préparation à l'entrée en vigueur de la directive Solvabilité 2.

### **3) Information et communication financière et comptable**

La direction des relations investisseurs produit, avec l'appui des autres directions concernées, l'information financière diffusée au marché - analystes et investisseurs, agences de notation ainsi qu'actionnaires individuels. Ces directions l'aident notamment, par leurs contributions et leurs revues, à maîtriser les risques d'erreur matérielle ou de diffusion d'une information erronée, de retard de diffusion et de rupture de confidentialité ou d'égalité entre les actionnaires.

La présentation aux investisseurs de novembre 2016 a été un temps fort de l'année en matière de communication sur Solvabilité 2. L'année 2017 sera quant à elle marquée par la première publication du rapport sur la solvabilité et la situation financière (SFCR).

#### **Dispositif de contrôle permanent**

##### **a) Objectif**

Le dispositif de contrôle permanent vise à assurer la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale, le bon fonctionnement des processus internes et le respect des objectifs stratégiques et d'efficacité de la société ainsi que la fiabilité des informations financières.

##### **b) Composantes du contrôle permanent**

###### **1. Cadre organisationnel**

La direction des risques groupe anime le dispositif de contrôle interne, en lien avec son rôle de gestion des risques opérationnels. Au sein de cette direction, le service du contrôle interne a pour mission d'évaluer la maîtrise des risques unitaires. Il s'appuie sur une revue régulière des contrôles destinés à couvrir les risques inhérents aux activités des différents processus couverts. Les résultats de l'évaluation des contrôles et les plans d'actions éventuels sont présentés au comité exécutif. Ce service comprend une quinzaine de personnes et est assisté, pour les risques informatiques, par une équipe dédiée de la direction de la maîtrise d'œuvre.

Le périmètre d'évaluation du contrôle interne intègre notamment les processus permettant de fiabiliser les informations comptables et financières.

###### **2. Rattachement des contrôles par processus**

Le contrôle permanent repose sur deux éléments essentiels :

- ✓ le référentiel des processus et la description de l'enchaînement des activités en leur sein ;
- ✓ la cartographie des risques et contrôles associés rattachés aux processus de l'entreprise.

Le dispositif de contrôle permanent s'adapte aux évolutions de la stratégie de CNP Assurances, de son organisation ainsi qu'aux nombreuses évolutions des systèmes d'information et aux changements de l'environnement réglementaire. Il a ainsi été aligné sur l'organisation en business units et en fonctions groupes décidée en 2014.

En 2015, un chantier important a été lancé pour rationaliser la liste des risques et contrôles existants, en termes de pertinence et de volume, pour les entités françaises. En 2016, les différentes directions, soutenues par le service du contrôle interne, ont été mobilisées pour affirmer la place du contrôle interne dans leurs opérations. Elles ont ainsi renforcé en leur sein le rôle des correspondants du service du contrôle interne, rattachés au directeur et responsables, dans le cas de certaines business units, de départements tels que « coordination, risques et conformité » ou « risques, qualité et coordination partenariale ». Ces correspondants coordonnent la mise à jour du dispositif de contrôle pour leur direction et animent les campagnes de contrôle initiées par le service du contrôle interne auprès des collaborateurs impliqués. Chaque directeur a revu en 2016 une liste restreinte des principaux risques affectant sa direction et des contrôles liés à ces risques.

Dans les filiales internationales, le groupe a engagé depuis plusieurs années le déploiement de son dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. L'intégration complète de ces dispositifs dans la gouvernance s'étale sur une longue période. Des progrès notables ont été enregistrés, y compris lorsque les exigences liées à Solvabilité 2 sont plus strictes que les réglementations locales comme cela est en particulier le cas au Brésil.

## Des contrôles adaptés aux enjeux des principaux processus métiers

### ❖ La conception et la distribution des produits

L'activité d'assurance présente par nature des risques financiers, opérationnels, juridiques et d'image qui surviennent lors de la conception du produit et de la rédaction des conditions contractuelles, puis au moment de la présentation et de la vente des produits d'assurance au public (information des souscripteurs et devoir de conseil). Des risques peuvent également apparaître à la suite d'une nouvelle jurisprudence ou d'une évolution de la réglementation.

En réponse, CNP Assurances a mis en place des procédures visant à recenser toutes les évolutions réglementaires et jurisprudentielles et à adapter en conséquence les dispositifs contractuels et les pratiques de gestion. Le département juridique et fiscal d'assurance de la direction juridique groupe a ainsi pour rôle d'anticiper et de maîtriser les risques découlant d'une réglementation en constante évolution, parfois complexe et difficile à interpréter et régulièrement enrichie de nouvelles jurisprudences. Les travaux menés en 2016 ont notamment porté sur la préparation à l'entrée en vigueur du règlement européen sur les produits d'investissements packagés de détail et fondés sur l'assurance (PRIIPs), le suivi des initiatives législatives en faveur d'une ouverture d'un droit de résiliation annuelle et les décisions judiciaires récentes en matière de contrats d'assurance en couverture de prêts, la prise en compte des recommandations de l'autorité de contrôle et l'analyse de la jurisprudence relative à l'éligibilité des EMTN comme unités de compte d'un contrat d'assurance ou des conséquences de la loi pour une République numérique. Le groupe s'attache à assurer l'équilibre entre la souplesse permise par les nouveaux outils digitaux, recherchée par les assurés, d'une part et la maîtrise du risque juridique lié aux opérations digitales d'autre part (caractère probant de la signature électronique, matérialisation de la preuve ou encore documentation du conseil fourni).

La société est également très sensible au risque de perte d'identité du contrat d'assurance, et donc du régime civil et fiscal qui lui est attaché. Toute banalisation des règles juridiques applicables aux contrats d'assurance serait source de confusion.

Par ailleurs, CNP Assurances poursuit une démarche continue d'amélioration de la qualité juridique et de la clarté des documents, contractuels ou publicitaires, remis aux clients. Cette démarche comprend une validation systématique des nouveaux produits par les services juridique et conformité du groupe et un suivi des réclamations par les business units. La société participe au système de médiation mis en place par la profession d'assurance. Une importance particulière est par ailleurs donnée aux recommandations de l'ACPR sur le suivi des publicités par l'assureur. La validation des différentes parties prenantes est formalisée dans une fiche de conformité complètement intégrée au processus de lancement des produits.

Enfin, les conventions régissant les relations entre CNP Assurances et ses partenaires définissent les rôles et responsabilités de chacun, notamment au titre de l'information et du conseil. Elles constituent un élément important de l'environnement de contrôle.

### ❖ La gestion des contrats d'assurance

La gestion des contrats d'assurance est au cœur du modèle d'affaires du groupe. La société y apporte donc un soin particulier. Les dispositifs mis en œuvre doivent ainsi contribuer au bon fonctionnement des processus internes de gestion et garantir la qualité du service aux clients. Ces opérations représentent également un enjeu majeur pour le respect des objectifs stratégiques et d'efficience du groupe. Les centres de gestion sont rattachés aux business units en fonction de leur activité principale tout en favorisant la coopération des équipes pour le partage des bonnes pratiques et en préservant la cohérence des processus et contrôles communs avec le soutien d'équipes centrales. La direction des opérations industrielles, rattachée au secrétariat général, apporte ainsi aux business units une vision transversale qui favorise une réponse efficace aux enjeux de maîtrise des risques et d'optimisation des coûts.

En assurance individuelle, les risques les plus significatifs sont liés à la diversité des produits et aux volumes traités. La maîtrise des risques repose notamment sur une démarche élaborée avec les réseaux de distribution afin d'optimiser les processus tels que l'admission dans l'assurance, l'information des assurés et le versement des prestations. L'efficacité du traitement des opérations est ainsi au cœur de la démarche partenariale de CNP Assurances.

Outre le suivi par des tableaux de bord réguliers, les principaux dispositifs de contrôle reposent sur :

- ✓ des conventions de services signées avec les réseaux partenaires ; ces conventions sont mises à jour au fur et à mesure de la déclinaison opérationnelle des nouveaux accords partenariats, en particulier ceux avec BPCE et La Banque Postale, en veillant à y intégrer toutes les exigences de Solvabilité 2 ;
- ✓ le contrôle de la qualité de la gestion grâce à des procédures et des outils communs avec les réseaux, ainsi que des standards de qualité et d'efficacité ;
- ✓ la réalisation de contrôles sur la conformité des validations effectuées pour sécuriser les paiements ;
- ✓ le suivi, dans le cadre de comités spécialisés réguliers, de la qualité de service, de la gestion administrative et financière, des systèmes d'information et des nouveaux produits.

En 2016, les directions en relation avec les assurés pour la gestion des contrats ont poursuivi des projets visant à améliorer la conformité et la qualité du service rendu. Ces projets passent notamment par une relation renforcée avec les partenaires du groupe. Ils conduisent, par exemple, à optimiser les processus de gestion pour limiter le nombre et le temps de traitement des suspens, augmenter la couverture des traitements automatisés ou encore permettre une plus grande autonomie des clients pour obtenir de l'information et réaliser certains actes concernant leurs contrats.

Les bulletins de situation sont le vecteur de communication annuelle de l'assureur auprès de ses clients. Ils constituent un enjeu clé et mobilisent des moyens d'autant plus importants que leur contenu évolue fréquemment. La certification ISO 9001 de ce processus contribue à la sécurité du dispositif. Elle a été renouvelée en 2016 et comporte désormais un volet spécifique sur l'intégration de la maîtrise des risques dans l'activité. Un projet de modernisation de la communication client a été lancé avec pour objectif de proposer progressivement la dématérialisation de l'ensemble des courriers et bulletins de situation. En 2016, les bulletins de situation trimestriels de certains contrats sont désormais disponibles en version électronique uniquement.

Plusieurs projets en cours partagent ainsi l'objectif de dématérialiser les documents échangés avec les clients et partenaires. Cette dématérialisation contribue à améliorer la qualité du service rendu et l'efficacité visée par le plan d'excellence opérationnelle tout en permettant d'améliorer les contrôles. A titre d'exemple, le programme de modernisation des échanges et des processus de gestion a permis de sécuriser, d'automatiser et d'accélérer sensiblement le traitement des dossiers décès. Ce programme sera étendu aux opérations de la vie du contrat en 2017.

En assurance collective, des dispositifs de contrôle des délégataires sont mis en place au sein des business units concernées pour maîtriser ces risques :

- ✓ définition de leurs responsabilités et d'engagements de niveau de service au travers des conventions de délégation ;
- ✓ sécurisation des circuits de prestations ;
- ✓ indicateurs de suivi de l'activité et des équilibres techniques et analyses par risque et par apporteur ;
- ✓ propositions de formations pour sensibiliser les délégataires aux objectifs et aux enjeux du groupe ;
- ✓ contrôles s'inscrivant dans un plan pluriannuel construit selon une approche fondée sur les risques, suivis de plans d'actions d'amélioration.

La certification ISO 9001 du périmètre « Assurances des emprunteurs pour les banques et établissements financiers » a été renouvelée avec succès en 2016.

Par ailleurs, tous les contrats de prévoyance et de retraite collective autres que les contrats en couverture de prêts seront transférés sur une plateforme unique de gestion à partir de 2017, permettant ainsi de sécuriser et fiabiliser les opérations de gestion tout en améliorant la qualité de service aux clients.

Ces dispositifs sont régulièrement revus en fonction des évolutions réglementaires, des aménagements contractuels et de l'expérience acquise par le délégataire.

#### ❖ La gestion des investissements

Le dispositif de contrôle de la gestion des investissements en portefeuille s'appuie notamment sur les éléments suivants :

- ✓ des orientations arrêtées annuellement par le comité d'allocation stratégique et actualisées si nécessaire en cours d'exercice ;
- ✓ la déclinaison de ces orientations en stratégies d'investissement sur la base d'études actif / passif et des objectifs de revalorisation des contrats ;
- ✓ la validation des dossiers d'investissement par le comité d'investissement ;
- ✓ la séparation entre les activités de prise de risque et les activités de contrôle des risques ;
- ✓ le suivi régulier du respect des mandats donnés aux gérants et des limites d'engagement par fonds ;
- ✓ un contrôle rigoureux des positions via un système d'information sur les valeurs mobilières qui facilite un contrôle des flux et des positions sur titres ainsi que le suivi de l'exposition des fonds propres et du résultat IFRS aux fluctuations du marché ;
- ✓ la vérification du respect des allocations d'actifs par portefeuille, des limites par émetteur ou contrepartie définies par le comité de surveillance des risques d'actif et de la consommation du capital économique alloué ;
- ✓ des opérations sur les instruments financiers à terme s'inscrivant dans le cadre des stratégies de couverture approuvées chaque année par le conseil d'administration et suivies par un service dédié.

L'outil Simcorp Dimension rationalise et automatise le traitement des opérations propres aux investissements et permet un contrôle plus fin et plus fréquent des positions et des projections financières dans les différents référentiels (normes françaises, IFRS, Solvabilité 2). Il alimente le système comptable depuis 2015. En 2016, les fonctionnalités de calcul des provisions pour dépréciation durables, d'attribution des performances et de production des états de reporting Solvabilité 2 ont été déployées.

Le renouvellement des partenariats et la mise en œuvre de Solvabilité 2 ont par ailleurs été l'occasion de renforcer l'engagement de gestionnaires d'actifs, répondant aux critères de définition d'un sous-traitant essentiel, en termes de niveau de service et de contrôle.

Enfin, il convient de rappeler que la politique de placement est présentée au comité d'audit et des risques et approuvée par le conseil d'administration.

### La maîtrise des activités transverses

#### ❖ *Le pilotage et le contrôle de gestion*

Ces activités sont organisées autour des axes suivants : analyse de la performance et prévisions, élaboration et suivi budgétaires, planification stratégique et production d'indicateurs. La planification consiste à décliner, dans des projections détaillées, les orientations stratégiques à moyen terme proposées par le comité exécutif et validées par le conseil d'administration. La direction du pilotage et de la performance veille à la sécurisation de ces processus et contribue ainsi à l'amélioration de l'information diffusée en interne et du processus de décision.

Les informations à destination du comité exécutif et du conseil d'administration sont composées de tableaux de bord réguliers, rassemblant les indicateurs clés et présentant leur évolution comparée pour le groupe et pour le marché. Une analyse approfondie de la performance de l'activité est réalisée sur les aspects résultat.

#### ❖ *Le suivi des activités internationales*

L'environnement de contrôle des filiales internationales du groupe repose sur les réglementations et les principes de gouvernance applicables dans chaque pays et sur la représentation majoritaire de CNP Assurances dans les conseils d'administration de ces filiales.

La direction des partenariats internationaux suit les instances de gouvernance des filiales internationales et anime les relations avec les partenaires actionnaires. Elle coordonne son action avec les business units et appuie la déclinaison des politiques et des normes établies par les différentes fonctions groupe. Ces fonctions entretiennent leurs propres réseaux de correspondants pour leurs domaines d'intervention respectifs.

En 2016, la direction des partenariats internationaux a accompagné l'application des dispositions de Solvabilité 2 dans les filiales internationales, en coordination avec les directives du groupe. Et a participé et a coordonné le suivi du projet YOUSE (1ère plateforme digitale au Brésil). Elle poursuivra en 2017 l'animation et le suivi des relations partenariales internationales ainsi que sa participation à la préparation et au suivi de la mise en œuvre des décisions prises par les conseils d'administration des filiales internationales pour soutenir les orientations stratégiques et les intérêts du groupe.

#### ❖ *La gestion des ressources humaines*

La qualité et la pérennité du développement du groupe nécessitent de pouvoir disposer de compétences variées, adaptées aux exigences de son modèle d'affaires et au contexte de transformation du groupe. La direction des ressources humaines, en lien avec le comité exécutif, veille à la maîtrise de l'ensemble des risques liés à cette activité avec pour objectifs :

- ✓ le respect des réglementations et des bonnes pratiques en matière sociale et le maintien d'un dialogue social soutenu : des accords ont ainsi été signés en 2016 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'intéressement. Par ailleurs, les nouvelles modalités de consultation des instances représentatives du personnel prévues dans les lois Rebsamen et Macron ont été mises en œuvre. En 2017, la négociation engagée en 2016 sur la qualité de vie au travail sera poursuivie. Elle couvre notamment les aspects d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, la prévention des risques psycho-sociaux, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, intégrant le droit à la déconnexion, ainsi qu'une expérimentation sur le télétravail ;
- ✓ une politique de responsabilité sociale engagée, en ligne avec les valeurs du Groupe et reconnue par le label Diversité, décerné depuis 2009 à CNP Assurances et renouvelé en 2016, comprenant notamment une politique affirmée de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité ;
- ✓ une gestion maîtrisée des coûts en cohérence avec les besoins de l'entreprise et un investissement soutenu et continu dans la formation des collaborateurs, éléments intégrés dans l'accord sur la GPEC signé en 2016. ;
- ✓ une participation active au dispositif de gestion des risques et de contrôle interne par des modules de formation visant à diffuser une vision commune des principaux risques et à favoriser les échanges entre les directions sur ces thèmes ;
- ✓ l'association de l'ensemble de la ligne managériale aux enjeux humains de l'entreprise et à la qualité de vie au travail.

#### ❖ *La maîtrise des programmes et des systèmes d'information*

Les systèmes d'information occupent une place centrale dans les opérations du groupe. La direction des programmes et des systèmes d'information (DPS) a pour rôle d'optimiser la contribution des systèmes d'information à la stratégie du groupe, d'assurer la sécurité et la continuité de l'exploitation et de garantir la qualité du service et des applications informatiques. Elle veille en particulier à l'internalisation des compétences clés et au renforcement de la maîtrise de la sous-traitance.

Les dispositifs de contrôle en place fournissent une assurance raisonnable, mais non absolue, sur la fiabilité des outils, la qualité des données et la protection des données sensibles. La DPS est concernée au premier chef par les changements de comportement liés à la croissance rapide de la sphère digitale, se traduisant aussi bien dans le développement des opérations sur les nouveaux matériels connectés, la dématérialisation des données et leur analyse – big data, les infrastructures informatiques comme le cloud, ou encore l'usage des réseaux sociaux. Elle veille ainsi à favoriser l'innovation au plus près des besoins du métier et à optimiser les coûts, la qualité et la rapidité d'exécution des processus. En contrepartie, elle est soumise à une exigence renforcée de sécurisation du fonctionnement des systèmes, qui sont de plus en plus ouverts aux tiers, de protection de l'intégrité des données et de maîtrise du risque lié à la sécurité informatique. Le plan 2015 - 2017 d'amélioration de la sécurité des systèmes vise à répondre à un environnement porteur de risques croissants pesant sur la sécurité informatique. Il est porté plus particulièrement par le responsable de la sécurité des systèmes d'information, placé auprès du directeur de la DPS. La sécurisation des informations passe principalement par le chiffrement des données les plus sensibles, l'anonymisation des données à caractère personnel hors des environnements de production et la mise en œuvre de contrôles d'accès. Des travaux sont conduits pour mettre en œuvre d'un plan de secours informatique permettant un redémarrage des activités sous 72 heures. Dans le cadre de l'ORSA, les scénarios de risque opérationnel analysés comprenaient notamment la paralysie du centre informatique, la défaillance des réseaux informatiques, une fraude par intrusion informatique ou le vol, la perte ou l'altération de données sensibles. Enfin, un service assure l'amélioration continue du contrôle interne relatif à la maîtrise d'œuvre par des opérations régulières de mise à jour des risques et de rationalisation des contrôles. En 2016, la DPS a formalisé une politique de sécurité de l'information et une directive en matière de recours à des prestations externes de type cloud. Elle s'assure également de la sécurisation des informations dans les initiatives des business units et des fonctions groupe. Elle a réalisé un exercice d'activation du plan de secours informatique. Elle finalisera en 2017 les travaux en cours sur la gestion des accès.

La DPS a également assuré la direction du programme d'adaptation du groupe aux nouvelles normes comptables et réglementaires – le « programme Finance ». Au sein de ce programme, trois projets informatiques ont un impact majeur sur le contrôle interne : le remplacement de l'outil comptable France, la refonte de l'outil de gestion des actifs du groupe et le développement de l'outil de modélisation et de simulation. Des compléments et des évolutions techniques ont été apportés en 2016. Par ailleurs, des travaux importants visant à améliorer significativement la plate-forme assurance selon les quatre axes métier du développement commercial, de la qualité de service, de la conformité et de l'efficacité sont en cours de déploiement. La plateforme digitale de services de santé et de bien être lancée en 2015, Lyfe, a été enrichie.

La DPS a mis en place une approche pour améliorer la maîtrise d'œuvre des projets. Un comité spécialisé valide l'engagement de la DPS sur un projet, en consolidant la solution proposée avec l'ensemble des acteurs et en tenant compte des choix en termes d'architecture, de sécurité, de production, de gestion des risques et d'investissements. En 2017, elle continuera d'adapter sa démarche de gestion de projet pour aligner le temps de mise en œuvre des outils informatiques sur les besoins exprimés par les autres directions. Elle poursuivra également la vérification de la qualité des outils mis en production et de leur adéquation au cadre de gestion défini, qui sécurisent les opérations ultérieures.

#### ❖ *La qualité des données*

CNP Assurances a mis en œuvre une démarche spécifique sur la qualité des données. Une attention est dans ce cadre portée sur la fiabilisation et le contrôle des données utilisées, notamment pour le suivi des risques et l'établissement des états financiers et prudentiels. L'objectif a porté initialement sur les données clés des plus gros portefeuilles ou de ceux dont le développement est jugé stratégique afin de répondre aux exigences de Solvabilité 2. Le champ couvert a été étendu en 2016 aux périmètres des contrats de prévoyance et de retraite collective.

CNP Assurances a ainsi formalisé un diagnostic de la qualité des données utilisées, établi sur la base d'un dispositif documenté qui couvre les aspects suivants : recensement des données dans un dictionnaire de données et description de leur cycle de vie au travers d'une cartographie des flux et des contrôles, études de sensibilité pour identifier les données clés et objectiver les seuils de validation des contrôles, réalisation des contrôles et caractérisation des principales déficiences et construction de plans d'amélioration, en parallèle à une responsabilisation des propriétaires des données. En complément, la mise en production récente de différents projets de transmission automatisée d'information par les partenaires sur l'assurance collective, la prévoyance et l'assurance emprunteur, les efforts réalisés pour collecter plus de données auprès des partenaires ainsi que l'utilisation d'entrepôts de données contribuent à fiabiliser les données à la source. De même, les projets du programme Finance et les différents projets menés dans les fonctions groupe et les business units, comme le projet Plateforme Passif

Multinormes ou le projet Plateforme PSS, contribuent à l'amélioration continue de la fiabilité et la traçabilité des traitements réalisés sur les données.

❖ *La maîtrise de la sous-traitance*

Les comités des risques opérationnels établis au sein de chaque business unit ou fonction groupe supervisent le dispositif de maîtrise des risques de sous-traitance dans le cadre défini par le conseil d'administration dans la politique de sous-traitance. En 2016, l'adaptation des contrats avec les sous-traitants en charge d'activités essentielles pour y intégrer des clauses permettant d'assurer un suivi et un contrôle conformes aux attentes de la directive Solvabilité 2 a été poursuivie. Des mécanismes de pilotage plus fin des prestations rendues par les sous-traitants sont progressivement mis en place. Ils portent aussi bien sur la qualité du service rendu aux assurés et à CNP Assurances que sur la conformité des opérations. Par ailleurs, en 2016, deux des scénarios de risque opérationnel analysés dans l'ORSA ont porté sur les effets de la défaillance d'un sous-traitant majeur – dans le domaine informatique ou sur d'autres activités essentielles pour le groupe.

Enfin, le comité d'engagement de la sous-traitance a examiné en 2016 les projets de sous-traitance nouveaux ou en cours de renouvellement et a vérifié la conformité de ces projets au regard des règles et de la politique de sous-traitance. Il a aussi identifié parmi les activités sous-traitées existantes, celles qui étaient critiques ou importantes.

❖ *La transformation digitale*

En 2016, CNP Assurances a concrétisé les premiers développements de sa transformation digitale, portée par le Chief Digital Officer, dans l'ensemble de ses composantes, et notamment sa relation avec ses clients, ses partenaires et ses collaborateurs.

**c) Pilotage du dispositif de contrôle permanent et examen régulier de son fonctionnement**

CNP Assurances s'appuie sur l'autoévaluation des contrôles portant sur les cinq composantes du cadre de référence. Cette autoévaluation est mise en œuvre avec une fréquence semestrielle. Par cette procédure, qui implique l'ensemble du personnel, la société dispose d'une appréciation interne sur la qualité des contrôles. Les responsables hiérarchiques valident ces évaluations et proposent, le cas échéant, la mise en œuvre de plans d'actions. Les contrôles clés considérés comme défaillants donnent lieu de manière systématique à un plan d'actions à court terme et à un suivi spécifique.

Au sein de la direction des risques Groupe, le service du contrôle interne s'est organisé en pôles dédiés aux business units et fonctions groupe. Il effectue des tests sur les contrôles clés, en lien avec les principaux risques identifiés par les responsables des business units et fonctions groupe. Ces tests sont menés sur des échantillons aléatoires représentant au moins un tiers des contrôles. Sur ces contrôles, le service du contrôle interne valide la fiabilité des autoévaluations. Par ailleurs, des tests spécifiques permettent de s'assurer de la pertinence de ces dispositifs, d'en apprécier la fiabilité et de vérifier le niveau de couverture des risques. Les résultats de ces évaluations sont partagés avec les opérationnels et les membres du comité exécutif concernés. Des plans d'actions sont mis en place pour remédier aux déficiences identifiées.

En 2016, comme mentionné ci-dessus, un important chantier de refonte du dispositif et de rationalisation des contrôles clés a été engagé. Les échanges avec les différentes directions et leur implication renforcée dans le dispositif ont permis d'ancrer la préoccupation de la maîtrise des risques au plus près des opérationnels, tout en conservant une approche homogène entre les directions. Au deuxième semestre 2016, une première vague de tests a porté sur les contrôles déjà identifiés comme clés auparavant. De nouveaux contrôles clés ont également été définis, la documentation de ces contrôles a été initiée afin de pouvoir les soumettre à des tests en 2017. Par ailleurs, les business units et les fonctions groupe continueront la rationalisation entreprise de la liste des autres risques et contrôles qui font l'objet d'un suivi opérationnel à leur niveau, sur lesquels le service du contrôle interne exerce une supervision d'ensemble.

**d) Fonction de vérification de la conformité**

La direction de la conformité groupe assure la fonction de vérification de la conformité requise par Solvabilité 2 dans le groupe. A ce titre, elle effectue principalement le suivi détaillé des risques de non-conformité des produits d'assurance et la sécurisation des flux financiers, au regard des obligations en matière de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme dans le cadre défini par la politique de conformité entérinée par le conseil d'administration.

En 2016, elle a accompagné la mise en application des nombreuses évolutions juridiques récentes, législatives, réglementaires ou jurisprudentielles, ainsi que le développement de nouveaux produits. Pour ces derniers, elle revoit les documents contractuels, commerciaux et publicitaires ainsi que les nouveaux types d'unités de compte, en particulier celles considérées

comme complexes. Elle établit et suit une liste d'initiés permanents et occasionnels. Elle a initié la rédaction et la mise à jour d'un : code de bonne conduite et de diverses politiques qui seront finalisées en 2017 , parmi lesquelles, une politique en matière de conflits d'intérêts et une politique de lutte contre la corruption Elle supervise l'adaptation du dispositif existant en matière de lutte anti-blanchiment.

En 2017, la formalisation des contrôles de la conformité, en lien avec le dispositif de contrôle interne en cours de rationalisation, servira de base au renforcement du plan de conformité présenté au conseil d'administration.

## **Procédures concourant à l'établissement de l'information financière et comptable**

### **1. L'évaluation des résultats techniques**

La direction technique groupe porte le rôle de la fonction actuarielle requise par Solvabilité 2. Ses activités comprennent entre autres la valorisation des indicateurs techniques du groupe dans leurs différentes visions (valeur intrinsèque et valeur des affaires nouvelles, provisions techniques en normes françaises, IFRS et Solvabilité 2) et les prévisions de résultat technique.

Cette direction est également dotée d'un département synthèses techniques groupe qui établit les normes techniques concernant les provisions techniques et la MCEV<sup>5</sup>, conduit les travaux de recherche et développement actuariel et prépare les synthèses et rapports d'analyse attendus de la direction technique groupe. Elle a par ailleurs poursuivi les efforts engagés par le groupe sur l'outil de modélisation et de calcul des engagements techniques, avec la prise en compte de scénarios de taux négatifs ou une modélisation affinée des frais, mais aussi sur la fiabilisation, l'automatisation et la sécurisation des processus de calcul, sur la documentation du modèle et sur la présentation des principales composantes du modèle et des hypothèses d'arrêté aux instances dirigeantes. Le rapport de la fonction actuarielle sur les provisions techniques, la politique de souscription et les cessions en réassurance, établi en application de la directive Solvabilité 2, fournit une vision d'ensemble des engagements à la direction et au conseil d'administration.

### **2. La maîtrise de l'évolution des outils et des processus**

L'évolution des outils et des processus s'inscrit dans le cadre du « programme finance » décrit ci-dessus. Elle présente des enjeux importants tant en termes de réduction des délais de clôture que d'intégration des nouvelles exigences normatives. Elle permet d'automatiser les réconciliations entre les référentiels de la communication financière du groupe (IFRS, Solvabilité 2, MCEV...). Des changements significatifs sont intervenus depuis 2014, tant sur l'outil et le processus de consolidation que sur l'outil de comptabilité générale, l'outil de comptabilité auxiliaire des placements et l'outil de calcul des provisions techniques. Des compléments et évolutions techniques ont été apportés à ces outils en 2016.

### **3. La tenue de la comptabilité et l'établissement des états financiers**

Le contrôle de l'activité d'arrêté des comptes s'inscrit dans un dispositif comprenant :

- ✓ un processus d'arrêté des comptes documenté et une gouvernance mise en place autour de comités réguliers (chaque semaine en période d'arrêté et une semaine sur deux entre deux arrêts) ayant pour objectif d'organiser les travaux de clôture comptable, de suivre leur avancement et de définir les actions à mettre en œuvre en cas de difficulté ;
- ✓ des contrôles de premier niveau réalisés par les équipes en charge de la production des comptes, complétés par des notes d'analyse (par exemple, analyse de la formation du résultat par domaine d'activité) ;
- ✓ des contrôles de second niveau réalisés par l'équipe en charge de l'analyse et du contrôle au sein du département Analyse et reporting multinormes Groupe. Ces contrôles comprennent notamment des revues analytiques des évolutions entre deux périodes au niveau de chaque produit et un rapprochement entre les prévisions et les résultats observés. Un service dédié assure la révision des comptes ;
- ✓ une implication forte de la direction comptable et fiscale dans les campagnes de contrôle interne.

Pour l'établissement des comptes consolidés, ce dispositif est complété par l'envoi d'instructions aux filiales avant chaque arrêté, un contrôle des liasses de consolidation reçues (contrôles automatisés et contrôle par la direction comptable groupe) et des échanges réguliers avec les équipes comptables et les auditeurs locaux.

En 2015, l'ensemble des processus d'arrêté des états comptables et prudentiels, au niveau social et groupe, avaient été revus dans le cadre de la mise en œuvre de Solvabilité 2 avec le double objectif de réduire les délais de clôture et d'améliorer la qualité des informations publiées dans un environnement multinormes. Ce nouveau dispositif de pilotage de l'arrêté multinormes a été mis en œuvre en 2016 en particulier pour la remise à l'autorité de contrôle du rapport narratif et des états quantitatifs Solvabilité 2 d'ouverture établis au premier janvier 2016 puis pour la remise des états quantitatifs trimestriels. En parallèle, les travaux d'industrialisation de l'alimentation de la comptabilité à partir des outils amont sur les actifs et les passifs se poursuivent.

---

<sup>5</sup> Market Consistent Embedded Value ©

#### **4. Le recensement des obligations de publication**

Trois directions concourent à l'identification des informations à produire au marché en apportant chacune leurs compétences spécifiques : la direction des relations investisseurs, la direction comptable et fiscale et la direction juridique corporate. Les liens tissés avec les correspondants de l'Autorité des Marchés Financiers ont contribué à l'amélioration de la communication financière.

### **Audit interne**

Le dernier niveau de contrôle est assuré par la direction de l'audit interne de CNP Assurances. Elle assure la fonction audit interne requise dans Solvabilité 2 pour le groupe et pour les filiales trop petites pour disposer de leur propre équipe d'audit interne. Elle apprécie la pertinence et la robustesse du dispositif général de contrôle du groupe. Dans le cadre de ses missions, elle évalue la conception et l'efficacité des processus de gestion des risques et de contrôle mis en œuvre sur les activités ou les processus considérés. Elle émet des recommandations pour en améliorer la qualité et la conformité. Depuis 2008, la direction de l'audit interne de CNP Assurances est certifiée par l'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes. La dernière certification par l'IFACI, intervenue en 2014 et valable pour trois ans, doit être renouvelée à la fin de l'année 2017.

L'audit interne s'appuie sur une équipe de 18 personnes (1 poste supplémentaire prévu en 2017). Les filiales comptent par ailleurs 11 auditeurs locaux au 31 décembre 2016 (2 postes supplémentaires prévus en 2017).

La politique d'audit, déclinée dans l'ensemble du groupe, prévoit un plan d'audit pluriannuel construit de manière à assurer une couverture de tous les risques significatifs sur une période de cinq ans, et plus fréquemment si nécessaire. Les missions prévues portent ainsi sur la maîtrise des risques identifiés et suivis par la direction des risques groupe, mais aussi sur l'efficacité des processus et sur la qualité de l'approche client dans une approche globale des risques pouvant affecter l'entreprise. Le plan d'audit interne est élaboré notamment en tenant compte des éléments suivants :

- conclusions de l'évaluation du dispositif de contrôle interne et de conformité ;
- entretiens menés avec les instances en charge de la gouvernance des risques, les autres fonctions clés Solvabilité 2 (gestion des risques, fonction actuarielle, conformité) ;
- travaux de l'ACPR et des commissaires aux comptes ;
- évolution du cadre réglementaire et des risques (digital, risques émergents...)
- compétences et nombre de jours/ homme disponibles.

Il intègre également les demandes des partenaires du groupe sur les processus conjoints ainsi que les besoins d'appui exprimés par les filiales internationales. Il est soumis au comité exécutif et validé par le comité d'audit et des risques du conseil d'administration. L'audit interne peut également être sollicité à tout moment par les instances de gouvernance pour conduire des missions non prévues au plan,

### **Conclusion**

CNP Assurances s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de la qualité du service rendu aux assurés et de son dispositif d'ensemble de gestion des risques et de contrôle interne, en coopération avec ses réseaux partenaires. Par ailleurs, le groupe anticipe autant que possible l'adaptation de ses outils d'évaluation et de maîtrise des risques aux évolutions de l'environnement et aux nouveaux risques identifiés.

Comme tout dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, celui du groupe ne peut fournir une garantie absolue contre d'éventuelles lacunes. CNP Assurances considère cependant que ce dispositif est adapté à son modèle d'affaires et qu'il apporte une assurance raisonnable que le groupe atteint de manière satisfaisante les objectifs précités.