



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

2016



LA CONFIANCE
ÇA SE MÉRITE

Amundi

Message du Président et du Directeur Général 02

<p>01 PRÉSENTATION D'AMUNDI 11</p> <p>1.1 Chiffres clés 12</p> <p>1.2 Carnet de l'actionnaire 14</p> <p>1.3 Organisation du Groupe au 31 décembre 2016 23</p> <p>1.4 Le business model d'Amundi 24</p> <p>1.5 Historique 30</p>	<p>3.3 Placer le développement individuel et collectif au cœur de notre responsabilité d'employeur 112</p> <p>3.4 Agir en acteur citoyen, solidaire et respectueux de l'environnement 120</p> <p>3.5 Méthodologie et indicateurs 125</p> <p>3.6 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 135</p>	<p>5.4 Gestion des risques 174</p> <p>5.5 Solvabilité et adéquation des fonds propres 186</p>
<p>02 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 31</p> <p>2.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne au titre de la loi de sécurité financière telle que modifiée (LSF) 32</p> <p>2.2 Rapport des commissaires aux comptes Établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Amundi 55</p> <p>2.3 Présentation de la Direction Générale 56</p> <p>2.4 Informations complémentaires sur les mandataires sociaux 58</p> <p>2.5 Politique de rémunération 74</p> <p>2.6 Rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération du personnel identifié CRD IV 87</p> <p>2.7 Principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à M. Yves Perrier, Directeur Général, au titre de l'exercice 2017 92</p>	<p>04 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS EN 2016 139</p> <p>4.1 Cadre d'établissement des comptes consolidés 140</p> <p>4.2 Environnement économique et financier 140</p> <p>4.3 Activité et résultats consolidés d'Amundi 144</p> <p>4.4 Bilan consolidé d'Amundi 152</p> <p>4.5 Endettement financier net 157</p> <p>4.6 Fonds propres disponibles 158</p> <p>4.7 Transactions avec les parties liées 158</p> <p>4.8 Contrôle interne 159</p> <p>4.9 Tendances récentes et perspectives 159</p> <p>4.10 Analyse des résultats d'Amundi (société mère) 160</p> <p>4.11 Résultats d'Amundi (société mère) sur 5 ans 161</p> <p>4.12 Informations sur les délais de règlement fournisseurs 161</p>	<p>06 COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE AMUNDI POUR L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016 189</p> <p>6.1 Cadre général 190</p> <p>6.2 États financiers consolidés 191</p> <p>6.3 Notes aux états financiers consolidés 198</p> <p>6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 248</p> <p>6.5 Information financière <i>pro forma</i> 250</p>
<p>03 INFORMATIONS ÉCONOMIQUES, SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES 97</p> <p>3.1 La démarche RSE d'Amundi 98</p> <p>3.2 Agir en acteur financier responsable 101</p>	<p>05 GESTION DES RISQUES ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES 163</p> <p>5.1 Chiffres clés/Profil de risque 164</p> <p>5.2 Facteurs de risques 164</p> <p>5.3 Dispositif de maîtrise des risques 170</p>	<p>07 ÉTATS FINANCIERS INDIVIDUELS 255</p> <p>7.1 Comptes annuels 256</p> <p>7.2 Notes annexes aux états financiers annuels 259</p> <p>7.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 290</p>
		<p>08 INFORMATIONS GÉNÉRALES 293</p> <p>8.1 Actes constitutifs et statuts 294</p> <p>8.2 Renseignements concernant la société mère 300</p> <p>8.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 301</p> <p>8.4 Personne responsable du document de référence 303</p> <p>8.5 Glossaire 304</p> <p>8.6 Tables de concordance 308</p>

2016 Document de référence

Cotée depuis novembre 2015, Amundi est le premier gestionnaire d'actifs européen en termes d'encours⁽¹⁾, avec 1 083 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2016⁽²⁾. Avec sept plateformes de gestion dans les principales places financières internationales, Amundi a gagné la confiance de ses clients par la profondeur de sa recherche et son expérience de marché.

Acteur global, Amundi exerce ses activités dans plus de 30 pays, principalement en Europe et en Asie.



Le présent document de référence a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2017 sous le numéro R. 17-006, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais auprès d'Amundi, 91-93 boulevard Pasteur, 75015 Paris, France, ainsi que sur les sites Internet d'Amundi (www.amundi.com) et de l'AMF (www.amf-france.org).

Créée en 2010 à la suite de la fusion des activités de gestion d'actifs de deux groupes bancaires de premier plan, Crédit Agricole et Société Générale, Amundi a développé un modèle industriel unique et une organisation commerciale dédiée pour ses deux segments de clientèle : Retail et Institutionnels.

Amundi est le partenaire de confiance de 100 millions de clients particuliers à travers ses réseaux et distributeurs tiers, de 1 000 clients institutionnels et de 1 000 distributeurs dans plus de 30 pays, et conçoit des produits et services innovants et performants pour ces types de clientèle, adaptés à leurs besoins et profils de risque spécifiques.

L'expertise d'Amundi couvre aujourd'hui une gamme complète de produits, couvrant toutes les classes d'actifs : gestion active (actions, obligations et multi-actifs), gestion passive (ETF, indicel et Smart Beta), gestion d'actifs réels et alternatifs (immobilier, dette privée, infrastructures et private equity) mais aussi trésorerie et produits structurés.

La diversification du business model d'Amundi (par type de clients, par géographie et par classe d'actifs) a permis de générer une croissance soutenue de son activité croissance des encours sous gestion de fin 2009 à fin 2016 de 7,1 % par an⁽³⁾, tout en maintenant une rentabilité élevée et récurrente, fondée notamment sur son modèle industriel vertueux qui lui permet de réaliser des économies d'échelle. Grâce à cette rentabilité, Amundi affiche une situation financière solide illustrée notamment fin 2016 par l'absence de dette nette et par un montant élevé de capital disponible⁽⁴⁾. L'agence de notation Fitch a confirmé en décembre 2016 la note de crédit à long terme A+.

Amundi a été introduite en Bourse le 12 novembre 2015 sur le marché réglementé d'Euronext Paris et est notamment membre de l'indice SBF 120 ainsi que de l'indice ISR⁽⁵⁾ FTSE4Good.

(1) Périmètre Amundi – N° 1 en montant total d'actifs sous gestion des sociétés de gestion ayant leur siège social principal situé en Europe continentale - Source IPE "Top 400 Asset managers" publié en juin 2016 sur la base des encours sous gestion à fin décembre 2015.

(2) Données périmètre Amundi au 31 décembre 2016. Les encours sous gestion incluent 100 % des encours sous gestion des joint-ventures asiatiques suivantes : State Bank of India Fund Management (Inde), ABC-CA (Chine), NH-CA Asset Management Co. Ltd (Corée du Sud), et non la somme des encours correspondant à la quote-part détenue par Amundi dans chacune des joint-ventures, auxquels s'ajoutent 34 % des encours de Wafa Gestion (Maroc), soit le prorata du taux de détention, Amundi n'ayant pas de collaborateurs dédiés dans cette JV, contrairement aux autres. Depuis 2014, les encours sous gestion comprennent les actifs conseillés et distribués non gérés.

(3) Croissance annuelle moyenne.

(4) Voir la définition du capital disponible en section 4.6 du présent Document de Référence.

(5) Investissements Socialement Responsable.

“En 2016,
Amundi a mis
en œuvre avec
succès sa stratégie
de développement.”

Xavier Musca

Président du Conseil
d'Administration d'Amundi,
Directeur Général Délégué –
Crédit Agricole S.A.



Pour la première année de sa cotation en Bourse, Amundi, le leader européen de la gestion d'actifs ⁽¹⁾, a rempli tous les objectifs commerciaux et financiers annoncés. En 2016, Amundi a poursuivi son développement avec une activité toujours très soutenue et a généré des revenus et un résultat net en hausse significative.

Ces performances valident la stratégie et le *business model* de l'entreprise et lui permettent de poursuivre sa croissance dans un contexte mondial toujours incertain. La croissance des résultats combinée à une structure financière solide lui permettent également d'offrir une politique de dividende attractive pour ses actionnaires; le dividende proposé cette année à l'Assemblée Générale sera ainsi en hausse de plus

de 7% par rapport à l'année précédente et représente 65% du résultat net consolidé.

Amundi a annoncé en décembre 2016 l'acquisition de Pioneer Investments, la société de gestion d'actifs du groupe italien UniCredit. Cette opération, qui devrait être effective à la fin du premier semestre 2017, vise à ancrer la position de leader européen d'Amundi et à l'inscrire parmi les grands acteurs mondiaux de l'industrie. Elle s'accompagnera de la mise en place d'un partenariat stratégique de long terme avec UniCredit pour la distribution de solutions d'épargne à ses clients.

Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie de croissance externe sélective d'Amundi annoncée lors de son Introduction en Bourse en novembre 2015. Elle portera le Groupe dans le top 10 mondial des sociétés de gestion, avec 1 300 milliards d'euros

d'encours sous gestion. Elle sera, en outre, significativement créatrice de valeur pour les actionnaires d'Amundi, grâce à un important potentiel de synergies.

La stratégie de croissance interne et externe d'Amundi s'intègre pleinement dans le plan de développement du groupe Crédit Agricole S.A. Le Groupe a placé la gestion de l'épargne au centre de ses priorités de développement avec une approche renforcée du conseil client, qui est un des axes phares de sa stratégie de banque universelle de proximité.

(1) N°1 en montant total d'actifs sous gestion des sociétés de gestion ayant leur siège social principal situé en Europe continentale – Source IPE « Top 400 Asset managers » publié en juin 2016 sur la base des encours sous gestion à décembre 2015.



“Les résultats 2016 confirment la dynamique de croissance rentable dans laquelle s’inscrit Amundi depuis sa création.”

Yves
Perrier

Directeur Général
d’Amundi

En 2016, Amundi conforte sa position de leader européen de la gestion d’actifs ⁽¹⁾. Notre Groupe a enregistré une forte croissance de son activité et de ses résultats.

La collecte s’est élevée à 62 milliards d’euros, tirée par l’ensemble des classes d’actifs et des segments de clientèle et un développement particulièrement dynamique à l’international qui a généré 75 % de la collecte. Le total des actifs sous gestion à fin 2016 atteint ainsi près de 1100 milliards. Nos résultats sont conformes aux objectifs que nous nous étions fixés et aux engagements pris envers nos actionnaires lors de la cotation d’Amundi, en novembre 2015. Le résultat net par action est en progression de 7,3 %. Amundi confirme ainsi la validité de sa stratégie et la solidité et la rentabilité de son *business model*. Parallèlement, Amundi a poursuivi sa

stratégie d’investissement visant à alimenter sa croissance future. C’est ainsi qu’a été créé le Pôle Actifs Réels et Alternatifs (PARA), qui regroupe les activités de Gestion Immobilière, *Private Equity*, Dette Privée, Infrastructure et Gestions Alternatives. Ce Pôle vise à offrir à nos clients des solutions d’investissement attractives dans le contexte actuel de taux d’intérêt très bas. Amundi a aussi renforcé ses expertises en actions internationales avec l’acquisition de KBI Global Investors dont les performances dans ce domaine sont reconnues.

Amundi a annoncé, fin 2016, l’acquisition de Pioneer Investments, qui va constituer une étape majeure de son développement. Cette transaction ⁽²⁾, qui devrait être conclue à la fin du premier semestre 2017, va consolider la position de leader européen d’Amundi en renforçant, d’une part, ses capacités de distribution en Europe, notamment en Italie, en Autriche et en

Allemagne, et, d’autre part, en complétant la gamme de ses expertises. Cette acquisition s’inscrit pleinement dans le modèle industriel d’Amundi, plateforme ouverte capable de servir efficacement à la fois la clientèle des réseaux bancaires en Europe et à l’international, et les investisseurs institutionnels dans le monde. En outre, elle est conforme aux critères financiers présentés lors de la cotation d’Amundi pour les opérations de croissance externe. Elle devrait permettre une croissance importante du bénéfice par action grâce au potentiel de synergies attendu.

La stratégie d’Amundi vise en permanence à renforcer la qualité des solutions d’épargne et d’investissement et les services associés proposés à ses clients pour mériter toujours plus leur confiance. Cette stratégie sera poursuivie en 2017.

(2) Cette acquisition reste soumise aux accords des régulateurs nationaux et de la Commission européenne.

Un acteur mondial aux racines européennes, *un business model diversifié*

Avec sept plateformes de gestion dans les principales places financières internationales, Amundi a gagné la confiance de ses clients par la profondeur de sa recherche et son expérience des marchés.



4 100
collaborateurs* 

100 M
de clients 

36 
implantations

Cotée depuis novembre 2015, Amundi est le premier gestionnaire d'actifs européen en termes d'encours, avec plus de 1 000 milliards d'euros sous gestion dans le monde. Amundi est le partenaire de confiance de 100 millions de clients particuliers, de 1 000 clients institutionnels et de 1 000 distributeurs dans plus de 30 pays, et conçoit des produits et services innovants et performants, adaptés aux besoins et profils de risque spécifiques de ces différentes clientèles.



Amundi en chiffres

Amundi est le leader européen de la gestion d'actifs ⁽¹⁾ avec 1 083 milliards d'euros d'encours sous gestion au plan mondial ⁽²⁾.

N°1 EN EUROPE ⁽¹⁾



1 083

MDS€

d'encours sous gestion ⁽²⁾

62

MDS€

de collecte nette ⁽²⁾

168

MDS€

d'actifs ISR sous gestion

(1) Périmètre Amundi – N°1 en montant total d'actifs sous gestion des sociétés de gestion ayant leur principale implantation située en Europe continentale – Source IPE « Top 400 asset managers » publié en juin 2016 sur la base des encours sous gestion à décembre 2015.

(2) Données périmètre Amundi au 31 décembre 2016. Les encours sous gestion incluent 100 % des encours sous gestion des *joint ventures* asiatiques : State Bank of India Fund Management (Inde), ABC-CA (Chine), NH-CA Asset

Management Co. Ltd (Corée), et non la somme des encours correspondant à la quote-part détenue par Amundi dans chacune des *joint ventures*, auxquels s'ajoutent 34 % des encours de Wafa Gestion (Maroc), soit le prorata du taux de détention.

(3) Actif net tangible ou capitaux propres tangibles : capitaux propres part du Groupe après déduction des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

DONNÉES FINANCIÈRES 2016

1677

M€

Revenus nets

828

M€

Résultat avant impôts

568

M€

Résultat net part du Groupe

3,4

MDS€

Actif net tangible part du Groupe ⁽³⁾

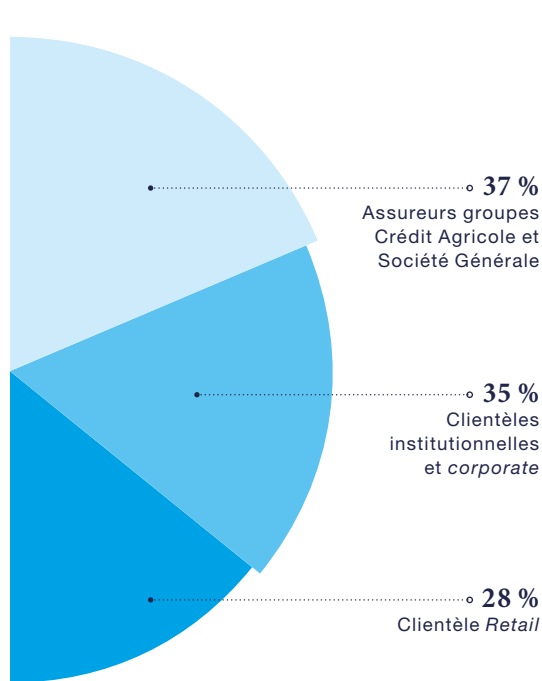
52,3

%

Coefficient d'exploitation

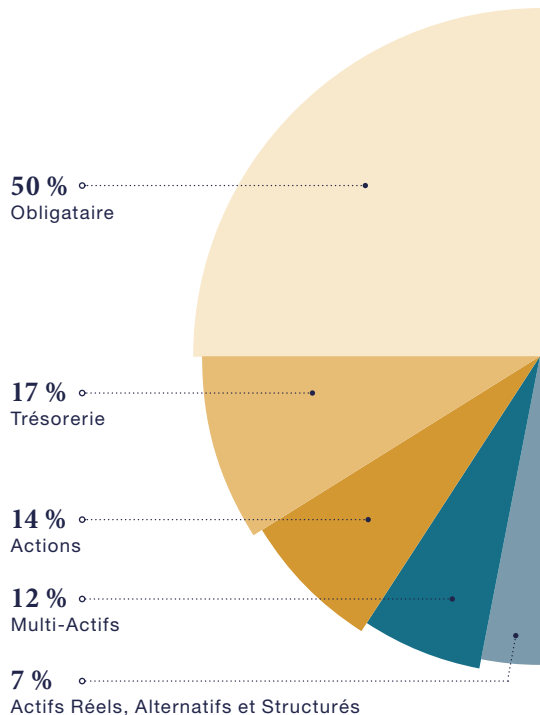
RÉPARTITION DES ENCOURS

PAR TYPE DE CLIENTÈLE
AU 31 DÉCEMBRE 2016 ⁽²⁾ (EN %)



RÉPARTITION DES ENCOURS

PAR CLASSE D'ACTIFS
AU 31 DÉCEMBRE 2016 ⁽²⁾ (EN %)



2016

les temps forts

Intégration dans le SBF 120

Le Conseil Scientifique des indices d'Euronext Paris, institution indépendante d'Euronext, a pris la décision d'inclure Amundi dans le SBF 120, un des principaux indices de la Bourse de Paris regroupant 120 titres de sociétés cotées sur Euronext Paris. Le SBF 120 permet d'avoir une vision diversifiée du marché Actions français grâce à un panel d'entreprises plus large que le CAC 40. En outre, Amundi a été récompensée par le Club des Trente pour son entrée en Bourse.

Amundi Services: troisième métier du Groupe

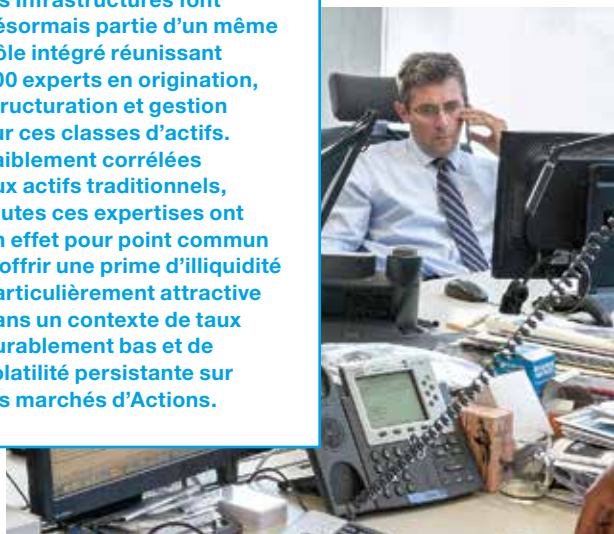
Tenue de positions de *front-office* et gestion du référentiel, vérification du respect des règles d'investissement et calcul d'indicateurs de risque sur les portefeuilles, exécution des ordres sur le marché et ensemble des traitements et reportings sur ceux-ci font désormais partie intégrante de l'offre de services qu'Amundi propose à ses clients, indépendamment de la gestion financière de leurs portefeuilles.

CRÉATION D'UNE PLATEFORME DÉDIÉE AUX ACTIFS RÉELS ET ALTERNATIFS

L'Immobilier, la Dette Privée, le *Private Equity*, les Infrastructures font désormais partie d'un même Pôle intégré réunissant 200 experts en origination, structuration et gestion sur ces classes d'actifs. Faiblement corrélées aux actifs traditionnels, toutes ces expertises ont en effet pour point commun d'offrir une prime d'illiquidité particulièrement attractive dans un contexte de taux durablement bas et de volatilité persistante sur les marchés d'Actions.

Renforcement de l'offre en Actions avec l'acquisition de Kleinwort Benson Investors

Amundi a acquis en août la société Kleinwort Benson Investors, société de gestion d'actifs en forte croissance. Basée à Dublin, avec des bureaux aux États-Unis, ses équipes de gestion très expérimentées gèrent principalement des stratégies d'actions globales. Cette acquisition s'inscrit dans la stratégie du Groupe visant à offrir à ses clients particuliers et institutionnels les solutions d'investissement les plus performantes.





Amundi renforce sa position de leader en Europe avec l'acquisition de Pioneer Investments

Amundi a annoncé la signature d'un accord en vue de l'acquisition de Pioneer Investments auprès d'UniCredit. Amundi créera un partenariat stratégique de long terme avec UniCredit pour la distribution des produits de gestion d'actifs.

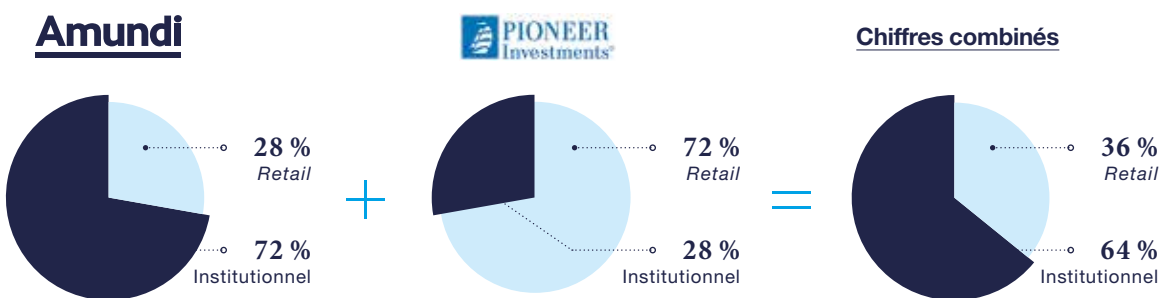
Cette opération transformante renforcera significativement le projet industriel d'Amundi et confortera sa position de leader européen dans la gestion d'actifs⁽¹⁾. Cette acquisition, qui devrait être finalisée au premier semestre 2017, lui permettra ainsi d'asseoir son *leadership* sur des marchés européens clés (France, Italie, Autriche et Allemagne), de disposer d'une plateforme américaine de premier ordre, de renforcer son *leadership* de prestataire pour les réseaux *Retail*, de développer sa base de clients institutionnels et de diversifier son offre de produits au niveau international. Cette transaction, significativement créatrice de valeur pour les actionnaires d'Amundi grâce à un important potentiel de synergies, est conforme à la stratégie indiquée par Amundi lors de son Introduction en Bourse pour déployer son capital excédentaire.

(1) N°1 en montant total d'actifs sous gestion des sociétés de gestion ayant leur siège social principal situé en Europe continentale – Source IPE « Top 400 Asset managers » publié en juin 2016 sur la base des encours sous gestion à décembre 2015.

PIONEER INVESTMENTS EN BREF

Gestionnaire d'actifs d'envergure mondiale, Pioneer Investments présente un profil complémentaire à celui d'Amundi sur le plan des expertises de gestion et de la présence géographique. Avec 224 milliards d'euros d'encours sous gestion⁽¹⁾, en majorité pour le compte de clients *Retail*, Pioneer Investments est un acteur reconnu et dispose d'une expertise globale et éprouvée (actions européennes et américaines, dette émergente, gestion Multi-Actifs ou obligations américaines). Près de 1 900 collaborateurs sont présents dans 27 pays⁽¹⁾.

UN MIX CLIENT PLUS ÉQUILIBRÉ⁽²⁾



(2) Source: Amundi pro-forma au 31 décembre 2016.



01

Présentation d'Amundi



1.1	CHIFFRES CLÉS	12
1.2	CARNET DE L'ACTIONNAIRE	14
1.2.1	Informations générales	14
1.2.2	Vie du titre	15
1.2.3	Renseignements sur le capital et les actionnaires ...	16
1.2.4	Évolution de la répartition du capital sur trois ans	17
1.2.5	Évolution récente du capital ..	17
1.2.6	Politique de distribution du dividende	18
1.2.7	Agenda 2017 de la communication financière	18
1.2.8	Contacts	18
1.2.9	Tableau récapitulatif des délégations en matière de capital	19
1.2.10	Acquisition par la Société de ses propres actions en 2016	22

1.2.11	Descriptif du programme de rachat des actions Amundi pour l'année 2016 et suivantes	22
--------	---	----

1.3	ORGANISATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2016	23
------------	---	----

1.4	LE BUSINESS MODEL D'AMUNDI	24
------------	---	----

1.4.1	Le leader européen de la gestion d'actifs	25
1.4.2	Un modèle industriel unique fondé sur deux segments de clientèle	26
1.4.3	Un acteur global de référence de la gestion d'actifs sur le segment en France, en Europe et en Asie	26
1.4.4	Une base de clients institutionnels solide, diversifiée et en croissance	27

1.4.5	Une offre de produits reconnue et performante, construite sur une large gamme d'expertises et sur une gestion centralisée des risques	28
-------	---	----

1.5	HISTORIQUE	30
------------	-------------------------	----

1.5.1	Dénomination sociale	30
1.5.2	Date, durée, lieu et numéro d'immatriculation	30
1.5.3	Siège social et forme juridique	30
1.5.4	Les grandes étapes de son développement	30

1.1 CHIFFRES CLÉS

	2016	2015 *	2014 *
Encours sous gestion (en Md€) ⁽¹⁾	1 083	985	878
Collecte nette (en Md€) ⁽¹⁾	+ 62,2	+ 79,9	+ 32,5
<i>dont retail</i>	+ 34,7	+ 41,5	+ 15,9
<i>dont institutionnels</i>	+ 27,5	+ 38,3	+ 16,6
<i>dont moyen-long terme</i>	+ 45,5	+ 44,7	+ 33,4
<i>dont trésorerie</i>	+ 16,8	+ 35,2	(0,9)
<i>dont France</i>	+ 15,9	+ 20,0	+ 9,3
<i>dont international</i>	+ 46,4	+ 59,9	+ 23,2
Revenus nets (en M€)	1 677	1 657	1 538
Marge sur encours moyen hors JV	16,0 pb	16,1 pb	16,4 pb
Coefficient d'exploitation (en %)	52,3 %	52,4 %	52,4 %
Résultat avant impôt (en M€)	828	821	745
Résultat net part du Groupe (en M€)	568	528	490
Actif net tangible (en M€)	3 375	3 297	3 113
Nombre d'actions (en millions)	167,92	167,25	166,79
Bénéfice net par action (en €)	3,40	3,16	2,94
Dividende net par action (en €)	2,20 **	2,05	1,46
Effectifs ⁽²⁾	3 068	3 030	2 952
<i>Dont international ⁽²⁾</i>	966	932	856

* 2014 et 2015 sont présentés après retraitement de IFRIC 21 applicable à compter du 1er janvier 2015 et de façon rétroactive pour les comptes 2014 seuls. Les résultats 2015 ont été ajustés des frais d'introduction en Bourse, soit 15 M€ avant impôts et 9 M€ après impôts.

** Proposé à l'Assemblée Générale du 18 mai 2017.

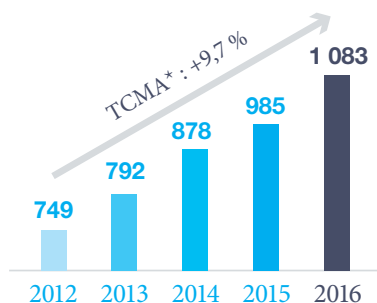
(1) Depuis 2013, les encours sous gestion incluent 100 % des encours sous gestion des joint-ventures asiatiques suivantes : State Bank of India Fund Management (Inde), ABC-CA (Chine), NH-CA Asset Management Co. Ltd (Corée du Sud), et non la somme des encours correspondant à la quote-part détenue par Amundi dans chacune des joint-ventures, auxquels s'ajoutent 34 % des encours de Wafa Gestion (Maroc), soit le prorata du taux de détention, Amundi n'ayant pas de collaborateurs dédiés dans cette JV, contrairement aux autres. Depuis 2014, les encours sous gestion comprennent les actifs conseillés et distribués non gérés.

La répartition des encours par type de clientèle et par classe d'actifs figure en page 7.

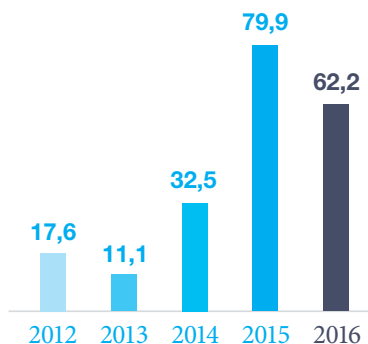
(2) Équivalents temps plein (ETP), sur le périmètre de consolidation, qui diffère du périmètre retenu au Chapitre 3 (RSE) pour lequel tous les effectifs gérés, y compris dans les entités non consolidées, sont pris en compte.

(3) Actif net tangible : capitaux propres part du groupe après déduction des immobilisations incorporelles et des écarts d'acquisition.

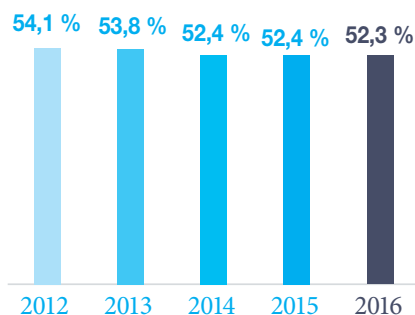
Encours sous gestion (en milliards d'euros) ⁽¹⁾



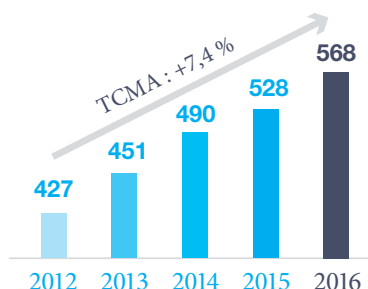
Collecte nette (en milliards d'euros) ⁽¹⁾



Coefficient d'exploitation (en %) *



Résultat net part du Groupe (en millions d'euros) *



* Ratio de charges d'exploitation sur revenus nets. 2014 et 2015 sont présentés après retraitement de IFRIC 21 applicable à compter du 1er janvier 2015 et de façon rétroactive pour les comptes 2014 seuls. Les résultats 2015 ont été ajustés des frais d'introduction en Bourse, soit 15 M€ avant impôts et 9 M€ après impôts. Les résultats de 2012 sont retraités de la plus-value sur la cession de HLA.

(1) Depuis 2013, les encours sous gestion incluent 100 % des encours sous gestion des joint-ventures asiatiques suivantes : State Bank of India Fund Management (Inde), ABC-CA (Chine), NH-CA Asset Management Co. Ltd (Corée du Sud), et non la somme des encours correspondant à la quote-part détenue par Amundi dans chacune des joint-ventures, auxquels s'ajoutent 34 % des encours de Wafa Gestion (Maroc), soit le prorata du taux de détention, Amundi n'ayant pas de collaborateurs dédiés dans cette JV, contrairement aux autres. Depuis 2014, les encours sous gestion comprennent les actifs conseillés et distribués non gérés.

1.2 CARNET DE L'ACTIONNAIRE

1.2.1 Informations générales

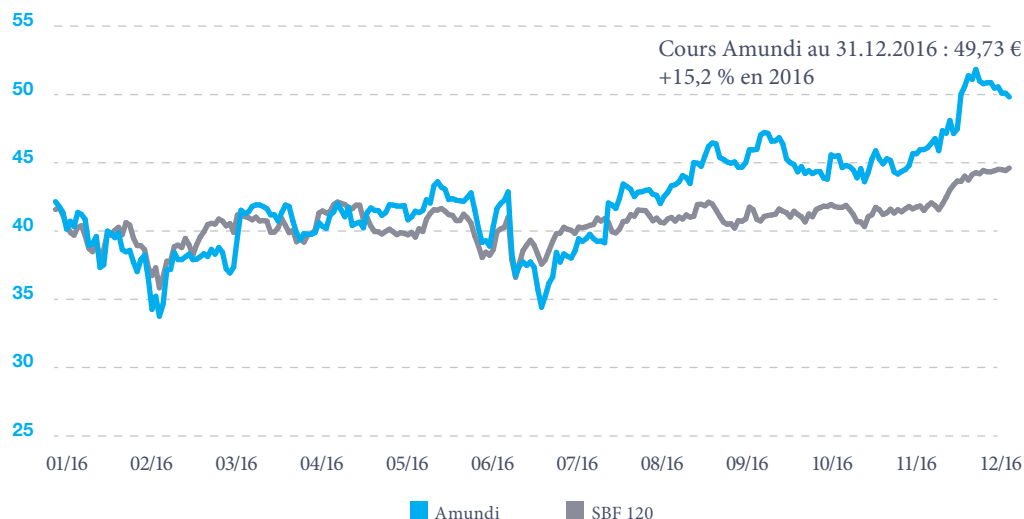
Code ISIN	FR0004125920
Mnémonique (Reuters, Bloomberg) :	AMUN.PA, AMUN.FP
Cours d'introduction le 11 novembre 2015	45 €
Cours au 31/12/2016	49,73 €
Cours plus haut(en clôture)	51,73 €
Cours plus bas (en clôture)	33,40 €
Volumes quotidiens moyens (en nombre d'actions)	48 785
Capitalisation boursière au 31 décembre 2016	8 351 M€
Notation Fitch	A+, perspective stable *

* Attribuée en avril 2015, confirmée en décembre 2016 après l'annonce du projet d'acquisition de Pioneer.

1.2.2 Vie du titre

ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION, DU 31 DÉCEMBRE 2015 AU 31 DÉCEMBRE 2016

Comparaison avec l'indice SBF 120 (recalculé sur la base du cours de l'action)



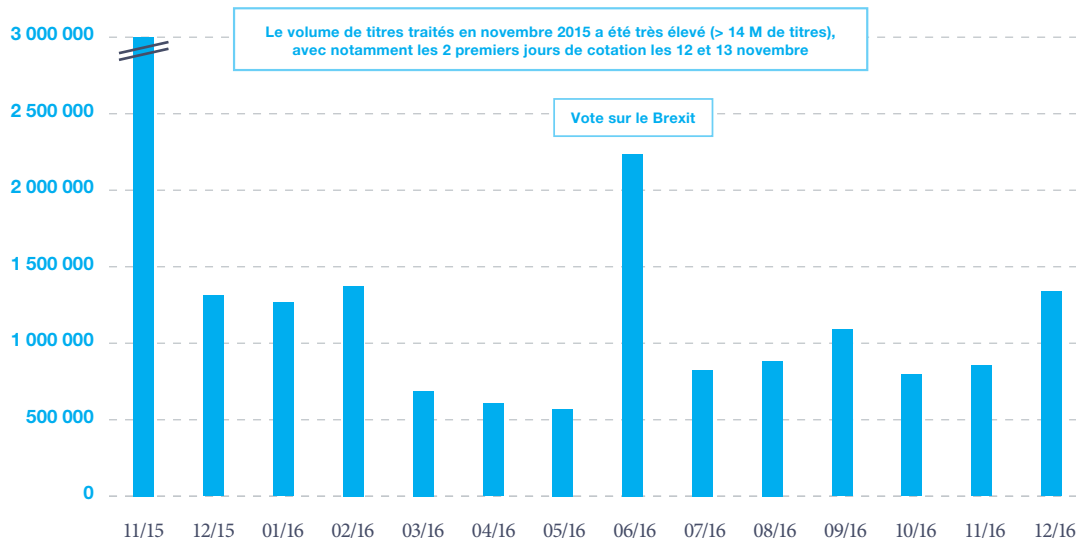
Source : Thomson Reuters.

Introduit en Bourse le 11 novembre 2015 à 45 euros, le titre Amundi a clôturé l'année 2016 à 49,73 euros, en hausse de 15,2 % sur l'année 2016, et de 10,5 % depuis la cotation ; par ailleurs, un dividende ordinaire de 2,05 euros a été versé en mai 2016.

Amundi a ainsi surperformé les principaux indices de la place de Paris en 2016, le CAC 40 (+ 4,9 %) et le SBF 120 (+ 4,7 %), mais aussi son indice sectoriel de référence, l'indice Stoxx 600 Financial Services, qui a baissé de 7,4 %.

Les marchés boursiers ont connu une année 2016 contrastée, marquée notamment sur la première partie de l'année par des inquiétudes macroéconomiques, et par une forte volatilité en juin à la suite du vote sur le *Brexit*. Dans ce contexte, le titre Amundi a bénéficié des bonnes performances opérationnelles du Groupe ainsi que de l'annonce le 12 décembre 2016 du projet d'acquisition de Pioneer, ce qui a porté l'action Amundi à un plus haut historique à 51,8 euros.

Évolution du volume mensuel de titres échangés (en nombre d'actions traitées)



Source : Bloomberg / Euronext

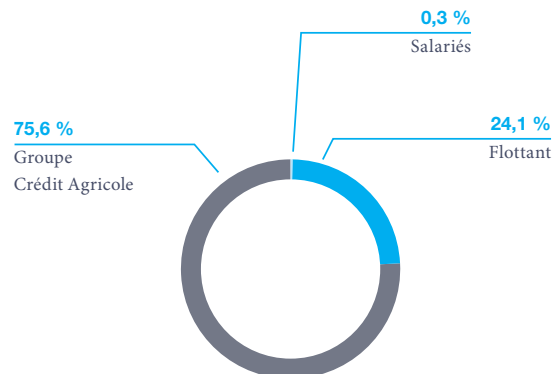
INDICES BOURSIERS

Le titre est entré dans la composition de l'indice de la place parisienne SBF 120 le 18 mars 2016 à la clôture, compte tenu de son flottant. Son poids dans cet indice au 31 décembre 2016 le plaçait à la 87^e position.

1.2.3 Renseignements sur le capital et les actionnaires

Au 31 décembre 2016, le groupe Crédit Agricole détient 75,6 % ⁽¹⁾ du capital, les salariés 0,3 % et le flottant représente 24,1 %. La participation historique du groupe Agricultural Bank of China (ABC) de 2,0 % dans Amundi a été reclassée dans le flottant, la période de blocage de sa participation étant achevée depuis le 11 mai 2016. Par ailleurs 61 045 titres sont auto-détenus à la clôture dans le cadre d'un contrat de liquidité.

Aucun actionnaire ne dispose de droits de vote différents de ses parts au capital.



(1) Crédit Agricole S.A. détient 124 026 070 actions et droits de vote, représentant 73,9 % du capital et des droits de vote d'Amundi, SACAM Développement détient 2 294 927 actions et droits de vote, représentant 1,37 % du capital et des droits de vote d'Amundi, et chacun des fonds SIGMA Investissement 39, SIGMA Investissement 40, SIGMA 41 et SIGMA 42 détiennent chacun 1 action et droit de vote Amundi.

1.2.4 Évolution de la répartition du capital sur trois ans

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du nombre d'actions d'Amundi et leur détention au cours des trois dernières années :

Actionnaires	Au 31/12/2016		Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
	Nombre d'actions	% de capital	% de capital	% de capital
Groupe Crédit Agricole	127 001 233	75,6 %	75,5 %	80,0 %
Groupe Société Générale	-	-	-	20,0 %
Salariés	413 753	0,3 %	0,3 %	-
Flottant *	40 510 483	24,1 %	24,2 %	-
TOTAL	167 925 469	100,0 %	100,0 %	100,0 %

* Dont 61 045 titres auto-détenus.

Au 31 décembre 2016, le capital social d'Amundi se compose de 167 925 469 actions ordinaires d'une valeur nominale unitaire de 2,5 euros.

Amundi a été créée par la fusion en 2010 des sociétés de gestion d'actifs Crédit Agricole Asset Management et Société Générale Asset Management, à la suite de laquelle le groupe Crédit Agricole détenait 75 % et Société Générale 25 % du capital. Le 7 mai 2014, Crédit Agricole S.A. avait racheté 5 % supplémentaires à Société Générale. Depuis cette date et avant la cotation, Société Générale détenait 20 % du capital d'Amundi et le groupe Crédit Agricole 80 %. Le nombre d'actions d'Amundi n'avait pas évolué depuis la fusion.

Lors de la cotation le 11 novembre 2015, Société Générale a cédé la totalité de sa participation de 20 %, Crédit Agricole S.A. a cédé 2 % à Agricultural Bank of China et 2,25 % dans le cadre de l'offre publique ; par ailleurs Amundi a procédé à une augmentation de capital réservée à ses salariés de 453 557 actions, soit 0,3 % du capital.

Le 27 octobre 2016, 680 232 actions nouvelles ont été créées (0,4 % du capital), dans le cadre du rapprochement des activités de gestion spécialisée d'Amundi Immobilier avec Crédit Agricole Immobilier Investors.

1.2.5 Évolution récente du capital

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du capital social d'Amundi au cours des cinq dernières années :

Date et nature de l'opération	Montant du capital (en euros)	Nombre d'actions (unités)
Capital au 31 décembre 2011	416 979 200	166 791 680
Capital au 31 décembre 2012	416 979 200	166 791 680
Capital au 31 décembre 2013	416 979 200	166 791 680
Capital au 31 décembre 2014	416 979 200	166 791 680
<i>Augmentation de capital réservée aux salariés</i>	<i>1 133 893</i>	<i>453 557</i>
Capital au 31 décembre 2015	418 113 093	167 245 237
<i>Augmentation de capital liée à l'apport des activités de Crédit Agricole Immobilier</i>	<i>1 700 580</i>	<i>680 232</i>
Capital au 31 décembre 2016	419 813 673	167 925 469

Au 31 décembre 2016, le capital social d'Amundi s'élève ainsi à 419 813 672,50 euros, divisé en 167 925 469 actions de 2,5 euros de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées, et de même catégorie.

1.2.6 Politique de distribution du dividende

Amundi se fixe pour objectif de proposer à ses actionnaires de distribuer un montant annuel représentant au moins 65 % de son résultat net part du Groupe consolidé (avant coûts d'intégration liés à l'acquisition de Pioneer).

Par ailleurs, Amundi avait indiqué avoir l'intention, si sa condition financière le permettait, de restituer aux actionnaires les fonds propres

disponibles à fin 2018, tels que définis à la section 4.6 « Fonds propres disponibles » du présent document de référence, qui n'auraient pas été utilisés pour des opérations de croissance externe avant cette date. Le projet d'acquisition de Pioneer, annoncé le 12 décembre 2016, sera l'occasion de déployer ce capital disponible pour une opération créatrice de valeur pour les actionnaires.

Au titre des cinq derniers exercices, Amundi a distribué les dividendes en numéraire suivants, tels que repris dans le tableau ci-dessous :

	Au titre de l'année 2016 ⁽¹⁾	Au titre de l'année 2015	Au titre de l'année 2014	Au titre de l'année 2013	Au titre de l'année 2012
Dividende net par action (en €)	2,20	2,05	1,46	1,35	1,60
Dividende total (en M€)	369	343	244	225	267
Taux de distribution ⁽²⁾ (en %)	65,0 %	65,0 %	49,7 %	50,0 %	54,9 %

(1) *Projet de résolution soumis à l'Assemblée générale du 18 mai 2017. Pour 2016, le dividende distribuable a été calculé sur le nombre de titres existants au 31/12/2016.*

(2) *Montant de dividende distribuable rapporté au résultat net part du Groupe. Pour 2015, le taux de distribution a été calculé sur le résultat net part du Groupe ajusté des frais de cotation (528 M€).*

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil d'administration dans sa séance du 9 février 2017 a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 18 mai 2017 le paiement d'un dividende par action

de 2,20 euros en numéraire, correspondant à un taux de distribution de 65 % du résultat net attribuable aux actionnaires.

La distribution de ce dividende se déroulera selon le calendrier suivant :

Vendredi 26 mai 2017	Détachement du coupon ; le cours d'ouverture de ce jour est minoré du dividende
Lundi 29 mai 2017	Arrêt des positions en compte pour que les actions bénéficient du dividende
Mardi 30 mai 2017	Mise en paiement du dividende

1.2.7 Agenda 2017 de la communication financière

28 avril 2017	Publication des résultats du 1 ^{er} trimestre 2017
18 mai 2017	Assemblée générale des actionnaires
28 juillet 2017	Publication des résultats du 1 ^{er} semestre 2017
27 octobre 2017	Publication des résultats des neuf premiers mois

1.2.8 Contacts

Relations investisseurs :
Anthony Mellor ; Annabelle Wiriath

Relations Presse :
Natacha Sharp

1.2.9 Tableau récapitulatif des délégations en matière de capital

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale et de leur utilisation au cours de l'exercice 2015 (informations requises par l'Ordonnance n° 2004-604 du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières).

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation	Validité de la délégation	Plafonds	Utilisation au cours de l'exercice 2016
Achats/ Rachats d'actions	Acheter ou faire acheter des actions de la Société	AG du 12/05/2016 10^e Résolution Pour une période de : 18 mois Entrée en vigueur : 12/05/2016 Date d'échéance : 12/11/2017	Plafond des achats/ rachats : 10 % des actions composant le capital social Prix maximum des achats : 67,50 euros Plafond global du programme de rachat : 1 milliard d'euros	cf. Note détaillée ci-dessous (1.2.10)
Augmentation de capital	<u>Augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme avec maintien du droit préférentiel de souscription</u>	AG du 30/09/2015 7^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal maximum des augmentations de capital : 83 millions d'euros ⁽¹⁾ Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances : 1,5 milliard d'euros	Néant
	<u>Augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public</u>	AG du 30/09/2015 8^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal maximal des augmentations de capital : 42 millions d'euros ⁽¹⁾ Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances : 1,5 milliard d'euros	Néant
	<u>Augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par placements privés visés à l'article L. 411-2 II du Code monétaire et financier</u>	AG du 30/09/2015 9^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal maximal des augmentations de capital : 42 millions d'euros ^{(1) et (2)} Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances : 1,5 milliard d'euros	Néant

(1) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 83 millions d'euros par l'Assemblée générale du 30 septembre 2015. À compter du 30 janvier 2017, le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le montant du plafond global fixé à 210 millions d'euros par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 janvier 2017 (1^{re} résolution présentée dans le tableau ci-dessous).

(2) Le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation s'impute sur le plafond nominal des augmentations de capital par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par offre au public autorisées par l'Assemblée générale du 30 septembre 2015.

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation	Validité de la délégation	Plafonds	Utilisation au cours de l'exercice 2016
Augmentation de capital (suite)	<u>Émettre des actions ou valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à des actions à émettre par la Société en rémunération d'apports en nature constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital</u>	AG du 30/09/2015 10^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal maximal des augmentations de capital : 42 millions d'euros ^{(1) et (2)} Plafond du nombre d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre : 10 % du capital social Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances : 1,5 milliard d'euros	Utilisation par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 octobre 2016 ayant décidé d'augmenter le capital social de la Société d'un montant nominal total de 1 700 580 euros, par l'émission de 680 232 actions nouvelles, pour le porter à 419 813 672,50 euros
	<u>Déterminer le prix d'émission dans le cadre d'une augmentation du capital social par émission de titres de capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription</u>	AG du 30/09/2015 11^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal maximal des augmentations de capital : 10 % du capital social par période de 12 mois ⁽¹⁾	Néant
	<u>Augmenter le capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres</u>	AG du 30/09/2015 12^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal maximal des augmentations de capital : 83 millions d'euros ⁽¹⁾	Néant
	<u>Augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription</u>	AG du 30/09/2015 13^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond d'augmentation du prix d'émission : 15 % de l'émission initiale imputable sur le plafond stipulé dans la résolution fixant le montant de l'émission initiale ⁽¹⁾	Néant
Opérations en faveur des salariés/du personnel	<u>Procéder aux augmentations de capital réservées aux adhérents de plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires</u>	AG du 30/09/2015 14^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2017	Plafond nominal total des augmentations de capital : 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ⁽¹⁾	Utilisation par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 février 2016 ayant attribué 228 080 actions de performance au profit de certains membres du personnel (soit un montant inférieur au 1% des actions composant le capital social au jour de la décision du Conseil qui était de 1 672 452 actions) à la juste valeur de 27,28 euros au jour de l'attribution et un montant nominal de 570 200 euros venant s'imputer sur la limite globale maximum des augmentations de capital qui était plafonnée à 83 millions d'euros lors de cette attribution

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation	Validité de la délégation	Plafonds	Utilisation au cours de l'exercice 2016
	Procéder à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des membres du personnel du groupe ou de certains d'entre eux	AG du 30/09/2015 15^e résolution Pour une période de : 38 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/11/2018	Plafond total des actions de performances existantes ou à émettre attribuées : 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ⁽¹⁾	Néant
Annulation d'actions	Réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	AG du 30/09/2015 16^e résolution Pour une période de : 24 mois Entrée en vigueur : 30/09/2015 Date d'échéance : 30/09/2017	Plafond du nombre total d'actions à annuler : 10 % du capital social par période de 24 mois	Néant

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 30 janvier 2017, les deux autorisations financières suivantes ont été modifiées dans le cadre du projet d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un

montant d'environ 1,4 milliard d'euros (prime d'émission incluse) envisagée par la Société en vue de financer une partie de l'acquisition de Pioneer Investments (voir section 4.9 et 6.5 du présent document de référence).

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation	Validité de la délégation	Plafonds
Augmentation de capital	Augmenter le capital par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme avec <u>maintien du droit préférentiel de souscription</u>	AG du 30/01/2017 1^{re} résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/01/2017 Date d'échéance : 30/03/2019	Plafond nominal maximum des augmentations de capital : 210 millions d'euros ^{(1) et (2)} Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances : 3 milliards d'euros
Opérations en faveur des salariés/du personnel	Procéder aux augmentations de capital réservées aux adhérents de plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	AG du 30/01/2017 2^e résolution Pour une période de : 26 mois Entrée en vigueur : 30/01/2017 Date d'échéance : 30/03/2019	Plafond nominal total des augmentations de capital : 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration ^{(1) et (3)}

(1) À compter du 30 janvier 2017, le montant nominal maximum global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation et des délégations conférées en vertu des huitième, neuvième, dixième, onzième, douzième, treizième et quinzième résolutions de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015, est fixé à 210 millions d'euros.

(2) Cette délégation prive d'effet à compter du 30 janvier 2017 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation conférée par la septième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 30 septembre 2015.

(3) Cette délégation prive d'effet à compter du 30 janvier 2017 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation conférée par la quatorzième résolution adoptée par l'Assemblée générale du 30 septembre 2015.

1.2.10 Acquisition par la Société de ses propres actions en 2016

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire des actionnaires d'Amundi, réunie le 12 mai 2016 a, dans sa dixième résolution, autorisé le Conseil d'administration à opérer sur les actions d'Amundi et ce, conformément aux dispositions du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers et des articles L. 225-209 et suivants du Code du commerce.

Les principales caractéristiques de cette résolution, toujours en vigueur, sont les suivantes :

- l'autorisation a été donnée pour une période de 18 mois à compter de la date de l'Assemblée générale, soit jusqu'au 12 novembre 2017 ;
- la Société ne pourra, en aucun cas, être amenée à détenir plus de 10 % des actions composant le capital social ;
- l'acquisition ne peut être effectuée à un prix supérieur à 67,5 euros par action ;

- en tout état de cause, le montant maximum des sommes que la Société peut consacrer au rachat de ses actions ordinaires, ne peut excéder un milliard d'euros.

Informations relatives à l'utilisation du programme de rachat, communiquées à l'Assemblée générale en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration porte à la connaissance de l'Assemblée générale les informations suivantes concernant l'utilisation du programme d'achat d'actions pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016.

Les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat ont été destinées à animer le marché du titre, par un prestataire de services d'investissements, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Amafi.

Nombre d'actions inscrites au nom de la Société au 31/12/2015		-
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2016		650 594
Volume des actions effectivement utilisées dans le cadre du contrat de liquidité (achats + cessions) ⁽¹⁾		1 240 503
Cours moyen d'achat des actions acquises en 2016		40,92 €
Valeur des actions acquises en 2016 évaluée aux cours d'achat		26 620 523 €
Montant des frais de négociation		-
Nombre d'actions cédées au cours de l'exercice 2016		589 549
Cours moyen des actions cédées en 2016		42,16 €
Nombre d'actions inscrites au nom de la Société au 31/12/2016		61 045
Valeur comptable unitaire de l'action ⁽²⁾		49,73 €
Valeur comptable globale des actions		3 035 463 €
Valeur nominale de l'action		2,5 €
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31/12/2016		0,04 %

(1) Il s'agit des actions achetées et cédées dans le cadre du contrat sur la période considérée.

(2) Les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité sont comptabilisées en titres de transaction et valorisées à chaque arrêté comptable à la valeur de marché.

1.2.11 Descriptif du programme de rachat des actions Amundi pour l'année 2016 et suivantes

En vertu d'une décision du Conseil d'administration du 17 décembre 2015, Amundi a mis en place, à compter du 3 février 2016, un contrat de liquidité sur ses actions ordinaires.

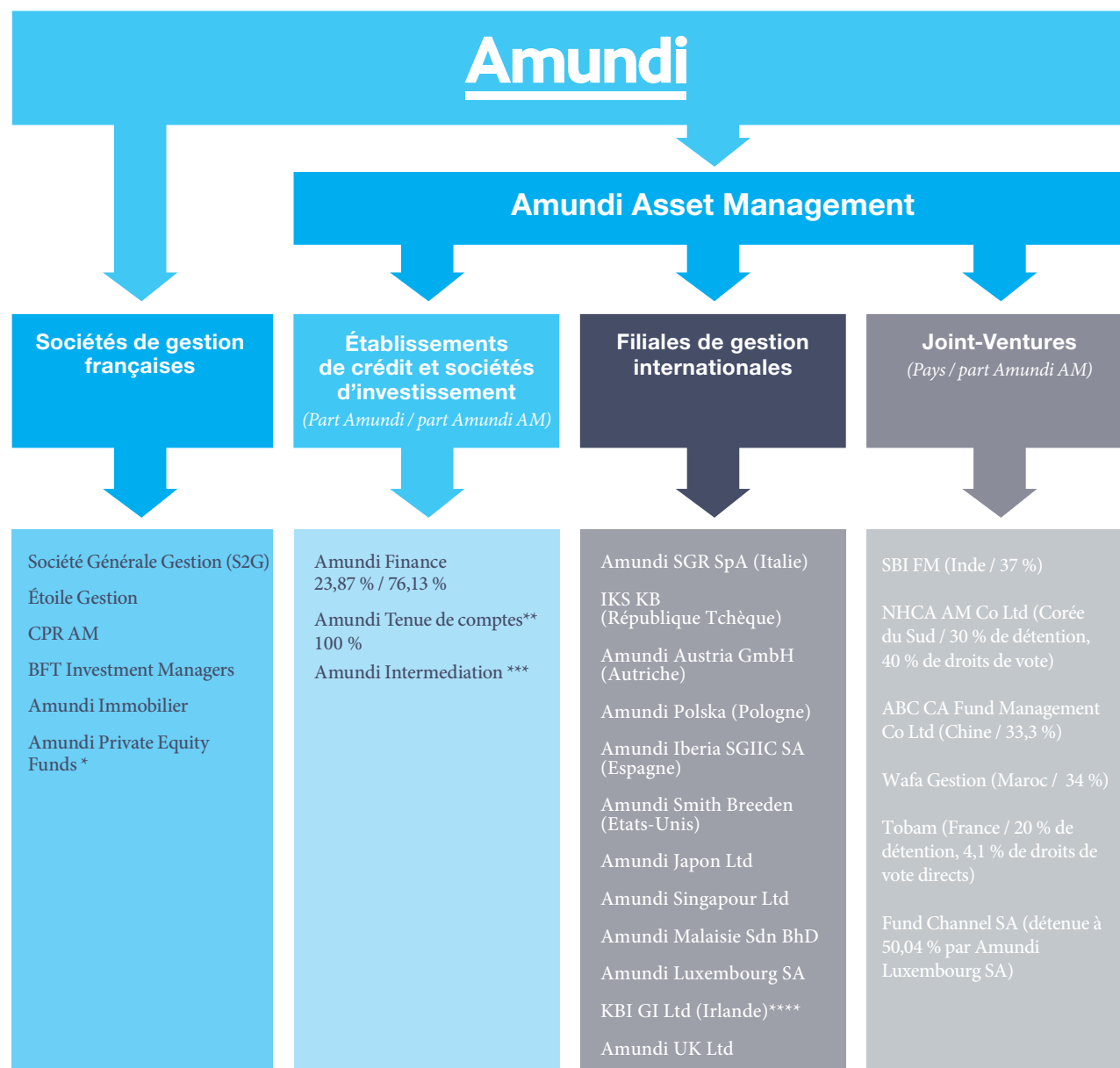
Confié à Kepler Cheuvreux pour une durée d'un an renouvelable et doté de 10 millions d'euros, ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2011. Il vise à l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de

l'action Amundi, et se place dans le cadre de la troisième résolution de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015, autorisant le Conseil d'administration à opérer sur les titres de la Société.

Au 31 décembre 2016, 61 045 titres étaient auto-détenus dans ce cadre.

En dehors de ce contrat de liquidité, il n'existe pas de programme de rachat d'actions en cours.

1.3 ORGANISATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2016



Toutes les sociétés sont détenues à 100% et ont des droits de vote égaux au pourcentage de détention sauf indication contraire.

* Société détenue à 59,93 % par Amundi et à 40,07 % par Amundi AM.

** Établissement détenu à 100 % par Amundi Finance.

*** Établissement détenu à 42 % par Amundi AM, à 38,53 % par Amundi Finance et à 19,47 % par S2G.

**** Société détenue à 87,5 % par Amundi AM.

La Société est la société holding du groupe Amundi. La Société est détenue majoritairement par le groupe Crédit Agricole (75,6 %).

Les principales **filiales directes ou indirectes** de la Société sont décrites ci-après :

Amundi Asset Management est une société anonyme de droit français, intégralement détenue par la Société. Agréée par l'AMF en qualité de société de gestion, Amundi Asset Management a pour objet, à titre principal, la réalisation de tous actes de gestion d'actifs ou de conseil en gestion d'actifs pour le compte de tiers, comprenant notamment la gestion collective de tous organismes de placement collectifs, la gestion individuelle sous mandat de tous portefeuilles d'instruments financiers et la gestion de tous produits d'épargne salariale ou de retraite.

Amundi Finance est une société anonyme de droit français, détenue par la Société (23,87 %) et par Amundi Asset Management (76,13 %). Agréée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Régulation (« ACPR ») en qualité d'établissement de crédit spécialisé et de prestataire de service d'investissement, Amundi Finance a principalement pour objet la réalisation de toutes opérations de crédit, l'émission de tous instruments financiers et titres négociables sur le marché monétaire, ainsi que l'émission de garanties.

Amundi Intermédiation est une société anonyme de droit français détenue par Amundi Asset Management (42 %), Amundi Finance (38,53 %) et Société Générale Gestion ⁽¹⁾ (19,47 %). Agréée par l'ACPR en qualité d'entreprise d'investissement, Amundi Intermédiation

fournit des services d'investissement de réception / transmission d'ordres pour le compte de tiers (des équipes d'Amundi ainsi que des clients externes), dans plusieurs domaines d'expertise (notamment la gestion actions, la gestion obligataire, le marché monétaire ou encore les opérations de prêt et emprunt de titres), couvrant toutes les régions du monde.

Amundi Luxembourg est une société anonyme de droit luxembourgeois, intégralement détenue par Amundi Asset Management. Elle est agréée par la Commission de Surveillance du Secteur Financier luxembourgeoise en tant que société de gestion ayant pour objet principal de créer, promouvoir et gérer des fonds de placement collectifs incluant des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) et des fonds d'investissement alternatifs (FIA).

Certains dirigeants de ces filiales exercent des fonctions au sein de la Société. Se référer au paragraphe 2.4 « Informations complémentaires sur les mandataires sociaux » du présent document de référence pour plus d'information concernant ces fonctions.

Pour une description des conventions conclues entre les différentes entités d'Amundi, se référer à la note 5.10 des états financiers consolidés et au rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés tel que repris en 8.3 dans le présent document de référence.

Pour la liste des filiales consolidées d'Amundi et les acquisitions de l'exercice, se référer à la note 9.3 des états financiers consolidés.

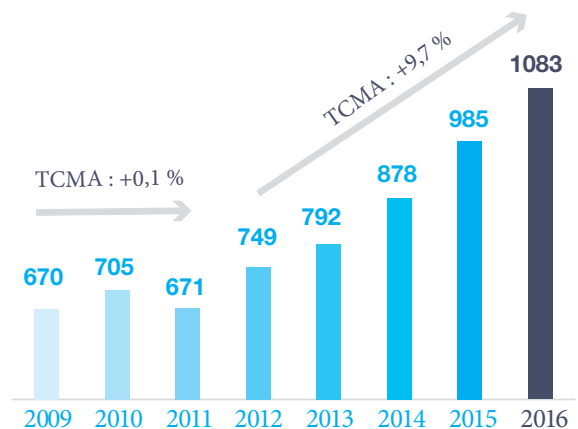
1.4 LE BUSINESS MODEL D'AMUNDI

Depuis sa création début 2010, Amundi s'est développée autour d'un dispositif unique : une plate-forme centralisée pour la gestion des produits, et des canaux de distribution multiples dans plus de 30 pays. Ce business model a permis aux encours sous gestion d'Amundi d'augmenter de 62 % (+ 413 milliards d'euros) de fin 2009 à fin 2016 (soit + 7,1 % par an en moyenne), en conciliant performance et rentabilité. Ce sont ces encours sous gestion qui sont la source principale de revenus d'Amundi, leur montant servant le plus souvent de base pour le calcul des commissions de gestion.

Cette réussite est le fruit d'une stratégie de développement qui repose sur quatre piliers :

- un positionnement de gestionnaire européen de référence ;
- une organisation unique construite autour de deux grands segments de clientèle : le *Retail* et les Institutionnels ;
- une offre de produits reconnue, performante ;
- une gestion des risques permettant la maîtrise des activités et la fiabilité des opérations.

Évolution des encours sous gestion, 2009-2016 (Md€)

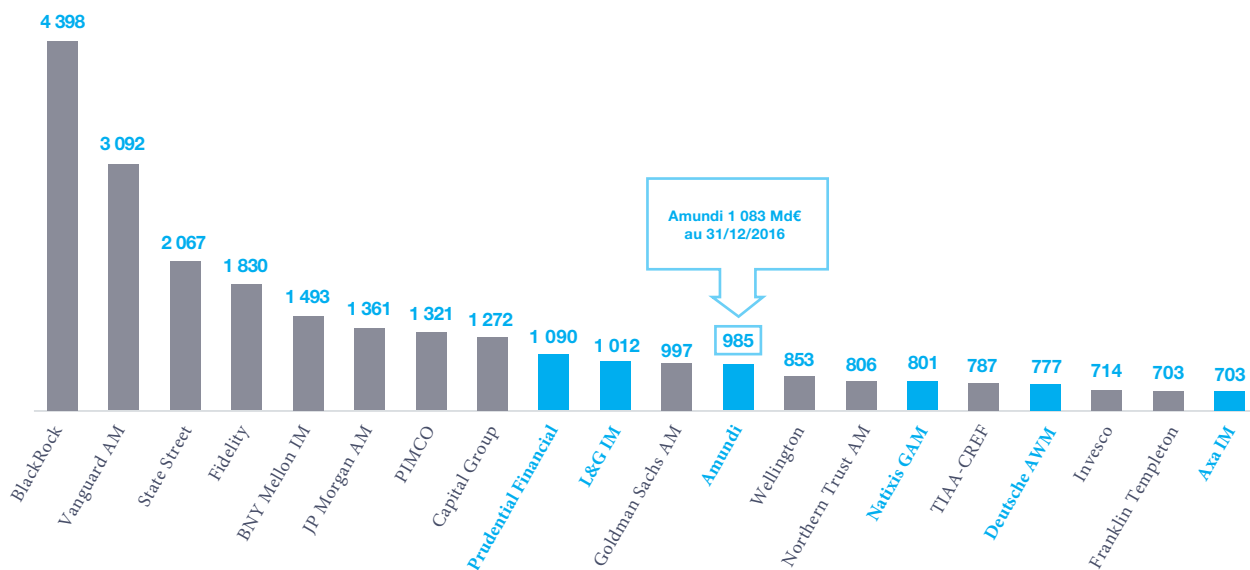


TCMA : Taux de Croissance Moyenne Annuelle

(1) Elle-même intégralement détenue par la Société.

1.4.1 Le leader européen de la gestion d'actifs

Avec 1 083 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2016, Amundi est le premier gestionnaire d'actifs européen en termes d'encours et figure parmi les premiers gestionnaires au monde ⁽¹⁾.



Source : IPE ⁽¹⁾

Acteur global, ayant ancré sa présence à l'international grâce à une croissance organique dynamique, à des acquisitions ciblées et à la construction de partenariats de longue durée, Amundi exerce ses activités dans plus de **30 pays**, en fournissant des solutions d'épargne à **plus de 100 millions de clients Retail**, auxquels s'ajoutent les clients de ses *joint ventures*, et des solutions d'investissement à environ **1 000 clients Institutionnels et Corporates**.

Amundi est également devenue une **marque établie** et reconnue pour ses expertises dans la plupart des classes d'actifs, en particulier en **gestion active traditionnelle** : produits de taux (euro et globaux) et activités de crédit, actions (européennes, globales, émergentes) et fonds multi-actifs. Par ailleurs, Amundi occupe des positions de leader en France sur les marchés des fonds ouverts et de l'épargne salariale, et en Europe dans les produits de trésorerie et les fonds structurés.

Par ailleurs le Groupe a développé des **expertises innovantes dans la gestion passive** (fonds indiciels, *smart beta*) ; il se classe ainsi parmi les principaux gestionnaires d'ETF. Amundi se développe rapidement dans de nouvelles classes d'actifs comme les **actifs réels** (Immobilier, Dette Privée, Infrastructures, *Private Equity*, etc.) et alternatifs.

Enfin, Amundi a une **large présence internationale** dans plus de 30 pays, en particulier en Europe (France, Italie, Autriche) et en Asie, notamment au Japon (quatrième gestionnaire d'actifs étranger dans les fonds ouverts ⁽²⁾), à Hong Kong et à Singapour, ainsi que via ses joint-ventures (JV) en Chine, en Corée du Sud et en Inde.

(1) N°1 en montant total d'actifs sous gestion des sociétés de gestion ayant leur siège social principal situé en Europe continentale - Source IPE « Top 400 Asset managers » publié en juin 2016 sur la base des encours sous gestion à fin décembre 2015.

(2) Source JITA, Déc. 2016.

1.4.2 Un modèle industriel unique fondé sur deux segments de clientèle

Le *business model* d'Amundi est centré sur le client et donc construit autour de ses deux catégories de clientèle : le *Retail* et les Institutionnels.

- **Le Retail** regroupe les activités de distribution aux investisseurs individuels et aux petites et moyennes entreprises, clients des réseaux partenaires en France et à l'international, des réseaux liés aux JV et aux distributeurs tiers ; l'activité de vente de fonds dans le cadre des contrats d'assurance vie en unités de comptes est rattachée à ce segment.
- **L'Institutionnel** comprend les activités de vente directe de solutions d'investissement aux investisseurs institutionnels – fonds souverains et banques centrales, assureurs, fonds de pension, etc. – ainsi qu'aux entreprises notamment pour la gestion de leur trésorerie et la fourniture de services d'épargne salariale et de retraite à leur personnel ; ce segment inclut également la gestion des mandats octroyés par les assureurs des groupes Crédit Agricole et Société Générale au titre de leur fonds général d'assurance vie (contrat en euros) et des actifs de l'assurance non-vie.

Cette organisation par segment de clientèle génère d'importantes synergies de revenus et de coûts.

Chaque segment de clientèle bénéficie d'équipes dédiées **chargées d'élaborer des offres répondant aux besoins spécifiques des clients**. Les équipes commerciales, marketing et service client dédiées aux différents segments de clientèle s'appuient sur **des plates-formes de gestion intégrées**. Cette organisation favorise le partage de l'information à tous les niveaux et l'accès des clients à l'expertise globale d'Amundi sur l'ensemble des classes d'actifs. Amundi met également à la disposition de chacun de ses réseaux de distribution une structure spécifique, en charge de la formation des équipes et de l'appui au marketing et au service après-vente. Cette organisation est source d'importantes économies d'échelle.

Par ailleurs, au-delà du métier de gestionnaire d'actifs, **une ligne de métier Services ⁽¹⁾ a été créée**, pour apporter à des sociétés de gestion et à des investisseurs institutionnels des services liés aux activités de gestion et administration des fonds, à l'accès au marché et à la domiciliation de fonds. Amundi dispose d'infrastructures très performantes, qu'elle souhaite valoriser auprès de tiers.

1.4.3 Un acteur global de référence de la gestion d'actifs sur le segment Retail, en France, en Europe et en Asie

Les activités *Retail* font partie intégrante de l'ADN d'Amundi.

L'offre d'Amundi sur ce segment repose sur **des offres sur-mesure pour chaque réseau de distribution**, donnant à leurs clients un accès à une large gamme de produits adaptés à leurs besoins. Ces produits bénéficient de **services** dédiés, constitués d'équipes de proximité (maillage local) ou centralisés (pour les fonds *flagships* transfrontaliers) et d'une gamme complète d'**outils** compatibles dans les différentes régions où Amundi est présente, permettant aux réseaux de mieux promouvoir ces offres et d'informer leurs clients.

RÉSEAUX DE DISTRIBUTION PARTENAIRES EN FRANCE

En France, Amundi est le leader du segment *Retail*. Les quatre principaux réseaux partenaires des groupes Crédit Agricole (les trente-neuf Caisses Régionales et LCL) et Société Générale (ses agences sous marque propre et celles des huit banques régionales du réseau Crédit du Nord) rassemblent plus de 35 millions de clients particuliers et 300 000 entreprises, totalisant ainsi environ un tiers de la collecte de dépôts en France ⁽²⁾. Amundi bénéficie d'accords de distribution lui garantissant, pour une **période de cinq ans** à compter de sa cotation en novembre 2015, la quasi-exclusivité de la commercialisation des fonds dans ces réseaux.

Groupe Crédit Agricole. Amundi fournit des solutions d'épargne à plus de 25 millions de clients dans toute la France à travers deux réseaux de distribution :

- **Caisses Régionales**. 39 Caisses Régionales, réparties sur l'ensemble du territoire français, bénéficiant chacune d'un ancrage local fort, commercialisent via plus de 7 000 agences des services bancaires à 21 millions de clients particuliers, agriculteurs, très petites entreprises, petites et moyennes entreprises (PME), ainsi qu'aux pouvoirs publics locaux ;
- **LCL**. Grâce à plus de 1 900 agences situées essentiellement en milieu urbain, LCL fournit des services bancaires à 6 millions de clients particuliers et à plus de 330 000 petites entreprises en France.

Groupe Société Générale Amundi fournit des solutions d'épargne à plus de 10 millions de clients dans toute la France à travers deux réseaux de distribution :

- **Société Générale** : Société Générale fournit des services de banque universelle dans toute la France à 8 millions de clients particuliers et 475 000 clients professionnels, à travers près de 2 250 agences ;
- **Crédit du Nord** : Le réseau Crédit du Nord est composé de 8 banques régionales regroupant plus 900 agences réparties en France, au sein de régions clés, servant en priorité des PME et des clients professionnels.

(1) Exécution, reportings, calculs d'indicateurs de risques, allocation d'actifs...

(2) Source : Banque de France, États Surfi, Établissements, Crédit Agricole S.A.

RÉSEAUX DE DISTRIBUTION À L'INTERNATIONAL

Hors de France, Amundi a développé un réseau grâce à des partenariats conclus avec d'importantes banques en **Europe et en Asie**. Ce réseau comprend les filiales des groupes Crédit Agricole et Société Générale en Italie (Cariparma et Friuladria, regroupées en Crédit Agricole Italie), en République tchèque (Komerční Banka) et en Pologne (Eurobank et CA Polska), ainsi que Resona au Japon et BAWAG P.S.K. en Autriche.

DISTRIBUTEURS TIERS

Cette capacité de distribution est complétée par plus de 1 000 **distributeurs tiers**, banques privées et conseillers indépendants en gestion de patrimoine notamment, pour lesquels une offre dédiée et des initiatives commerciales spécifiques ont été

déployées. Ce réseau est composé de partenariats conclus avec plus de 30 « distributeurs privilégiés » et d'un large réseau de banques privées et de distributeurs travaillant en architecture ouverte.

JOINT-VENTURES

Ce dispositif est complété par des **joint-ventures en Inde** (avec State Bank of India première banque ⁽¹⁾ en Inde), en **Chine** (avec Agricultural Bank of China une des trois premières banques ⁽²⁾ en Chine), en **Corée du Sud** (avec Nonghyup Bank, figurant parmi les cinq premiers groupes bancaires en Corée ⁽³⁾) et le groupe bancaire marocain Wafa. Constituées afin de développer des solutions sur mesure et de haute qualité, distribuées à travers les réseaux bancaires locaux des partenaires d'Amundi, ces joint-ventures ont rencontré un grand succès commercial, leurs activités de gestion d'actifs ayant connu une croissance forte et régulière depuis leur création.

1.4.4 Une base de clients institutionnels solide, diversifiée et en croissance

Ce segment se décompose en trois catégories de clients :

- les **clients institutionnels (grands fonds de pension et assureurs) et souverains** : Amundi est leader en France et parmi les premiers acteurs du marché européen en fournissant des services de conseil et de gestion à un large panel d'investisseurs institutionnels à travers le monde : des fonds souverains, des fonds de pension, des assureurs, d'autres institutions financières et des associations à but non-lucratif ;
- les **Corporates** : Amundi est en particulier N° 1 en France et dans la zone euro pour les produits de trésorerie pour les grandes entreprises ;
- les **dispositifs d'épargne salariale et de retraite** : Amundi est également N° 1 en France pour l'épargne salariale avec plus de 3,6 millions de comptes salariés pour plus de 85 000 petites, moyennes et grandes entreprises, représentant plus de 42 % ⁽⁴⁾ de part de marché sur la base de ses encours sous gestion ; en France où Amundi a historiquement ancré sa présence sur ce segment, *Amundi Épargne Salariale et Retraite* (« *Amundi ESR* ») offre une gamme complète de services comprenant la structuration, la gestion de portefeuille et l'administration de compte ;
- les **mandats des compagnies d'assurance des groupes Crédit Agricole et Société Générale**, en France et en Italie, principalement pour la gestion des actifs des contrats d'assurance vie en euros ⁽⁵⁾ :

- *Crédit Agricole Assurances* (CAA). Amundi gère les actifs du groupe Crédit Agricole Assurances qui regroupe les compagnies d'assurance du groupe Crédit Agricole exerçant ses activités en France (via Predica et Pacifica principalement) et en Italie (via Crédit Agricole Vita),
- *Sogecap*. Amundi gère les actifs de Sogecap, compagnie d'assurance du groupe Société Générale.

L'offre d'Amundi à destination de cette clientèle institutionnelle comprend **des activités de gestion et de conseil**, dont la commercialisation est assurée par 34 *Global Relationship Managers (GRM)*, soutenus par une force de vente et des équipes marketing présentes dans plus de trente pays où Amundi opère. Ayant pour mission de cibler les exigences des clients, ces GRM travaillent en étroite collaboration avec 79 *Senior Investment Managers (SIM)*, responsables de la conception de solutions d'investissement adaptées aux exigences de chaque client. Ces expertises sont soutenues par une équipe de recherche constituée de plus de 130 analystes et d'une force de vente composée d'environ 165 personnes à travers le monde.

Amundi place son client au centre de ses processus : ses offres sont construites sur mesure et adaptées pour répondre aux besoins de ses clients.

(1) Source : *Indian Banks' association*, mars 2016.

(2) Source : *Amundi sur étude des rapports annuels*.

(3) Source : *Financial Supervisory Service*.

(4) Source : *AFG*, 30 juin 2016.

(5) À noter : outre ces mandats, Amundi gère les actifs sous-jacents des polices d'assurance en unités de compte de CAA et de Sogecap, profitant ainsi d'une vaste gamme d'options de placement. Les actifs gérés au travers de ces polices d'assurance sont intégrés dans les encours sous gestion du segment Retail d'Amundi.

1.4.5 Une offre de produits reconnue et performante, construite sur une large gamme d'expertises et sur une gestion centralisée des risques

UNE OFFRE DE PRODUITS RECONNUE

Amundi propose à ses clients une gamme d'expertises diversifiée et qui regroupe un grand nombre de produits de gestion appartenant aux principales classes d'actifs. Ce large éventail d'expertises est déployé par les équipes de gestion d'Amundi, avec l'objectif de fournir les éléments nécessaires à la construction de solutions sur mesure pour chaque segment de clientèle :

En **gestion active**, Amundi propose une offre étendue, qui couvre notamment les expertises obligataires, actions, diversifiées (multi-actifs) :

- **obligataire** : bénéficiant d'une position de premier plan au niveau mondial, Amundi propose une offre diversifiée qui comprend notamment des fonds investis dans la zone euro (obligation d'État, crédit y compris haut rendement), des fonds globaux et des fonds américains ou libellés en dollar américain ;
- **actions** : Amundi est présente principalement sur les marchés actions européens et asiatiques, couvrant les grandes comme les petites capitalisations, et bénéficie également d'une expertise reconnue sur les marchés actions globaux et émergents ; l'acquisition en août 2016 de KBI GI, gestionnaire d'actifs basé à Dublin, a permis de compléter l'offre en gestion globale actions et en expertises thématiques / environnementales ;
- **multi-actifs** : l'offre de solutions inclut des fonds diversifiés à performance absolue et à faible volatilité, offrant un objectif de rendement à long terme ainsi que des solutions de gestion actif-passif et d'exposition à des facteurs de risques spécifiques à destination de clients institutionnels.

En **trésorerie**, Amundi est le leader européen des fonds monétaires⁽¹⁾, à travers une gamme complète.

En **produits structurés**, Amundi est le leader européen⁽¹⁾ sur le segment des fonds garantis, grâce à une offre de produits qui assure une protection complète ou partielle du capital ou des revenus. Amundi émet également des obligations (EMTN) structurées, visant

à répliquer la performance de portefeuilles actions et de fonds immobiliers. Amundi couvre systématiquement le risque de marché sur ces produits auprès de contreparties financières internationales de premier plan. Voir le paragraphe 5.4 dans le Chapitre 5 du présent document de référence.

En **actifs réels et alternatifs**, Amundi se développe rapidement sur plusieurs segments d'investissement comme l'immobilier, le *private equity*, la dette privée, les Infrastructures. Amundi est aujourd'hui leader en France en termes de collecte nette pour les OPCI (Organismes de placement collectif immobilier) et les SCPI (Sociétés civiles de placement immobilier)⁽²⁾. Le Groupe a ainsi créé une plateforme intégrée qui regroupe toutes ces expertises (« PARA »).

Amundi a également une position forte dans la gestion des fonds alternatifs, à travers des mandats et des fonds de fonds ouverts. Elle figure en outre parmi les leaders sur le segment des *managed accounts* * grâce à sa plateforme dédiée.

En **gestion passive**, Amundi gère plus de 100 ETFs (*Exchange-Traded Funds*) ainsi qu'une grande variété de produits indiciels actions, obligataires et autres classes d'actifs. Amundi est classée numéro 5 en Europe sur le segment des ETFs en termes d'encours sous gestion⁽¹⁾.

Amundi développe également des solutions de *smart beta*, grâce à son expertise propre et en commercialisant les solutions de la société TOBAM, dans laquelle elle a pris une participation.

Enfin, Amundi a fait de l'**investissement socialement responsable** (« ISR ») l'un des piliers de son modèle, prenant en compte dès la conception de ses politiques d'investissement des critères non seulement financiers mais aussi d'intérêt général, tel que les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Amundi est en outre signataire des Principes pour l'investissement responsable (« PRI ») depuis leur création en 2006, sous l'égide des Nations Unies. Fin 2016, les actifs ISR représentent 15,5 % de l'ensemble des actifs sous gestion du Groupe.

(1) Source : Broadridge Financial Solutions - FundFile, fonds ouverts domiciliés en Europe, décembre 2016.

(2) Source : IEIF, juin 2016, Grand Public en France.

* Source : HFMWeek Managed Account survey 2015.

DES PERFORMANCES DE GESTION DE QUALITÉ

Grâce à son modèle unique, Amundi peut offrir à ses clients des **performances de qualité, solides et régulières**.

En 2016 les gestions ont démontré cette qualité dans la plupart des expertises :

- les **fonds ouverts** Amundi ont été classés par Morningstar dans les deux premiers quartiles pour 76 % d'entre eux à 1 an, 79 % à 3 ans et 82 % à 5 ans ⁽¹⁾ ;
- **plus de 56 % des encours taux** et **plus de 59 % des encours Actions** faisant l'objet d'une mesure de performance GIPS ⁽²⁾ vérifiée par des auditeurs externes avaient **surperformé leur benchmark** sur une période de 3 ans au 31 décembre 2016 ;
- sur les 55 **stratégies** faisant l'objet d'une recommandation par les consultants globaux ⁽³⁾, 78 % étaient notées à l'achat, 22 % à Conserver, aucune à la vente.

Parmi les succès de l'année, il convient de signaler :

- **Smart beta** : Amundi a reçu le Prix du **smart beta manager of the year**, Europe (Global Investor ISF 2016) ;
- **CPR AM** a reçu le prix de la meilleure performance sur 5 ans en gestion diversifiée (Corbeilles Mieux Vivre Votre Argent), et le prix de la meilleure société de gestion dans la catégorie Obligation à haut rendement (Citywire France Awards 2016) ;
- **l'immobilier** d'une manière générale qui a collecté 3 milliards d'euros en 2016 ;
- le succès commercial en fin d'année **des produits Inflation**.

UN TIERS DE CONFIANCE, GRÂCE À SA GESTION DES RISQUES CENTRALISÉE ET INTÉGRÉE

Respecter la promesse faite aux clients

L'engagement premier d'Amundi est d'apporter à ses clients des solutions d'épargne et d'investissement performantes et transparentes, dans le cadre d'une relation durable, basée sur la confiance mutuelle.

Un dispositif de conformité et de gestion des risques indépendant pour garantir les engagements clients

Afin de s'assurer du respect des contraintes fixées par la réglementation et par ses clients, Amundi est dotée d'un dispositif de contrôle conséquent. Les fonctions Conformité et Risques, intégrées au sein d'un pôle Pilotage et Contrôle indépendant des Directions Opérationnelles, exercent des missions complémentaires. Ces fonctions contribuent au renforcement de la solidité de l'offre d'Amundi et à la bonne mise en œuvre de ses obligations envers ses clients.

Conformité et Déontologie

Les équipes de Conformité/Déontologie jouent un rôle préventif essentiel et s'assurent du respect des réglementations, des codes de bonne conduite et des standards professionnels, dont elles sont garantes. Elles veillent à la préservation de l'intérêt des clients, à l'intégrité du marché et à l'indépendance de l'activité d'Amundi.

Risques

La mission essentielle de la fonction Risques est de s'assurer que dans l'exercice de ses activités, Amundi ne s'expose, ni n'expose ses clients, à des risques dépassant un seuil de tolérance préalablement fixé.

Les équipes de contrôle des risques sont organisées en ligne-métier et déployées dans l'ensemble des entités du Groupe. Elles couvrent l'ensemble des risques inhérents à l'activité d'Amundi, pour compte de tiers et pour compte propre.

Les outils et les méthodologies utilisés pour mesurer les risques sont communs aux équipes opérationnelles et aux équipes de suivi des risques à travers le Groupe, garantissant ainsi une homogénéité de la perception et de l'évaluation des risques.

(1) Source : Morningstar Direct, fonds ouverts et ETF, périmètre monde, hors fonds nourriciers, décembre 2016 ; le périmètre recouvre 25 % à 27 % des encours totaux sous gestion d'Amundi selon la période de référence, soit entre 530 et 674 fonds.

(2) Performance brute sur 3 ans au 31 décembre 2016 des fonds benchmarkés sur le périmètre GIPS soumis à audit externe (88 milliards d'euros les actions et 74 milliards d'euros pour les obligations, soit un total de 15 % des encours totaux).

(3) Consultants globaux : AlbourneAonHewitt, Cambridge, Mercer, Russell, Towers Watson, notations au 12 janvier 2017.

1.5 HISTORIQUE

1.5.1 Dénomination sociale

La dénomination sociale de la Société est « Amundi », depuis le jour de l'introduction en Bourse de la Société, le 12 novembre 2015. Elle s'appelait auparavant « Amundi Group ».

1.5.2 Date, durée, lieu et numéro d'immatriculation

La Société a été immatriculée le 6 novembre 1978, au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 314 222 902.

La Société a été constituée pour une durée de 99 ans à compter de la date de son immatriculation au Registre du Commerce et des

Sociétés, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Amundi est un établissement de crédit agréé par le CECEI (actuel ACPR) depuis le 29 septembre 1997 et est soumise à la réglementation bancaire.

1.5.3 Siège social et forme juridique

Le siège social de la Société est situé au 91-93, boulevard Pasteur, 75015 Paris. Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0) 1 76 33 30 30.

La Société est une société anonyme à Conseil d'administration de droit français, régie notamment par les dispositions du Livre II du Code de commerce.

1.5.4 Les grandes étapes de son développement

1950 : création de départements spécialisés dans la gestion d'actifs dédiés aux clients du groupe Crédit Agricole.

1964 : lancement du premier fonds mutuel français par le groupe Société Générale.

1997 : à la suite de l'acquisition de Banque Indosuez par Crédit Agricole S.A., l'activité de gestion d'actifs de Banque Indosuez est consolidée dans une filiale dénommée Indocam.

2001 : transfert de toute l'expertise du groupe Crédit Agricole en matière de gestion d'actifs à Indocam, qui devient Crédit Agricole Asset Management (CAAM).

2004 : apport de l'activité de gestion d'actifs du Crédit Lyonnais à CAAM, à la suite de l'acquisition de Crédit Lyonnais par le groupe Crédit Agricole.

1^{er} janvier 2010 : début officiel de l'activité d'Amundi sous cette dénomination sociale, après la fusion effective des activités de gestion d'actifs de Crédit Agricole (CAAM) et de Société Générale (Société

Générale Asset Management – SGAM) ; le groupe Crédit Agricole détient 75 % d'Amundi et le groupe Société Générale 25 %.

2013 : acquisition de Smith Breeden, spécialiste de la gestion obligataire aux États-Unis.

2014 : Société Générale cède 5 % de sa participation dans Amundi à Crédit Agricole S.A. ; Acquisition de BAWAG P.S.K. Invest, filiale de gestion d'actifs de la banque autrichienne BAWAG P.S.K., et de l'activité obligataire de KAF Asset Management (Malaisie).

2015 : introduction en Bourse d'Amundi par cession de la totalité de la participation (20 %) de la Société Générale et d'une partie (4,25 %) de la participation de Crédit Agricole S.A.

2016 : Amundi intègre l'indice SBF 120, acquiert KBI GI (Irlande), lance une ligne de métiers Services pour compte de tiers et fusionne ses activités de gestion immobilière avec celle de Crédit Agricole Immobilier. Par ailleurs, Amundi annonce en décembre le projet d'acquisition de Pioneer Investments, une opération transformante qui renforcera le leadership d'Amundi en Europe.

02

Gouvernement d'entreprise



2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE AU TITRE DE LA LOI DE SÉCURITÉ FINANCIÈRE TELLE QUE MODIFIÉE (LSF) 32	2.3 PRÉSENTATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE 56	2.5.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à chaque dirigeant mandataire social de la Société et soumis à l'avis des actionnaires 81
2.1.1 Préparation et organisation des travaux du Conseil et de ses comités 33	2.3.1 Présentation du Directeur Général 56	2.5.6 Principes et politiques relatifs aux rémunérations au titre de l'exercice 2017 83
2.1.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 47	2.3.2 Présentation du Comité Exécutif 57	2.5.7 Rémunération des administrateurs 84
2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ AMUNDI 55	2.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX .. 58	2.6 RAPPORT ANNUEL RELATIF À LA POLITIQUE ET AUX PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION DU PERSONNEL IDENTIFIÉ CRD IV 87
	2.4.1 Présentation individuelle des mandataires sociaux 58	2.7 PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, RÉPARTITION ET ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À M. YVES PERRIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017 92
	2.4.2 Déclarations relatives aux mandataires sociaux 73	
	2.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 74	
	2.5.1 Principes généraux applicables à l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants d'Amundi .. 74	
	2.5.2 Gouvernance des rémunérations 74	
	2.5.3 Rémunération des « personnels identifiés » (AIFM/OPCVM V et CRD IV) .. 75	
	2.5.4 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux 76	

2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL ET SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE AU TITRE DE LA LOI DE SÉCURITÉ FINANCIÈRE TELLE QUE MODIFIÉE (LSF)

Exercice 2016

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce, je vous rends compte dans le présent rapport, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par Amundi, portant notamment sur l'information comptable et financière.

Les thèmes suivants devant figurer dans le rapport sont traités au sein des Chapitres 2, 3 et 8 du document de référence relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, ainsi qu'indiqué ci-après :

- la composition du Conseil d'administration et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les limitations de pouvoirs du Directeur Général et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et des comités à la section 2.1.1 du « Rapport du Président du Conseil d'administration » ;
- les procédures de contrôle interne et de gestion des risques à la section 2.1.2 du « Rapport du Président du Conseil d'administration » ;
- les risques financiers liés aux effets du changement climatique et les mesures que prend l'entreprise pour les réduire sont abordés de façon détaillée au Chapitre 3 relatif au rapport sur la RSE ;
- les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux à la section 2.5 « Politique de rémunération » ;
- la participation des actionnaires aux assemblées et les informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique telles que visées par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce à la section 8.1.

Le dispositif de contrôle interne d'Amundi répond notamment aux dispositions prévues par l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement. Il est en outre structuré de façon cohérente avec les principes édictés par Crédit Agricole S.A. et le groupe Crédit Agricole, avec pour finalité d'assurer une approche consolidée des risques dans le cadre du contrôle exercé par le Groupe actionnaire majoritaire.

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

À l'heure où le changement climatique présente un risque majeur à moyen et long terme, Amundi multiplie les initiatives en faveur de la transition énergétique et propose une démarche innovante afin de se prémunir contre les risques de valorisation négative sur les actifs.

Outre sa démarche historique sur la prise en compte des risques extra-financiers, Amundi a développé une réelle innovation financière pour accompagner sa clientèle d'investisseurs face au changement climatique. Amundi propose ainsi des solutions d'investissement clé en main accessibles en fonds ouverts et sur-mesure au travers de mandats et fonds dédiés. Ces solutions s'inscrivent dans une palette d'innovations financières (solutions indicelles *low-carbon*, fonds *green bonds*, société de gestion commune avec EDF, etc.) et dans une série d'actions (comme le co-fondement de la Portfolio Decarbonization Coalition) visant à mobiliser les investisseurs dans la transition vers une économie bas carbone. Un partenariat avec le fournisseur de données Trucost a permis à Amundi de développer des outils de mesure de l'empreinte carbone de ses fonds.

L'évaluation de l'impact potentiel des risques climatiques sur les investissements de ses clients fait ainsi clairement partie de sa responsabilité fiduciaire et est développée au sein du Chapitre 3 « Informations économiques, sociales et environnementales ».

Le présent rapport a été finalisé sous mon autorité, en coordination notamment avec les responsables du secrétariat du Conseil d'administration, du Contrôle Périodique, de la Conformité, des Risques et de la Direction Financière. Il a fait l'objet d'une présentation préalable au Comité des Risques d'Amundi et a ensuite été approuvé par le Conseil d'administration du 9 février 2017, conformément aux exigences de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

RÉFÉRENCE À UN CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISES

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF » tel que révisé en novembre 2016). Ce Code est consultable sur le site Internet <http://www.medef.com/> ou <http://www.afep.com/>.

2.1.1 Préparation et organisation des travaux du Conseil et de ses comités

2.1.1.1 PRÉSENTATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

2.1.1.1.1 Composition du Conseil d'administration

La composition du Conseil d'administration d'Amundi a évolué au cours de l'exercice 2016. Le Conseil d'administration comprend, au 31 décembre 2016, 13 administrateurs et 2 censeurs, dont 10 participent à des comités spécialisés.

Liste des administrateurs et censeurs au 31/12/2016

Nom	Age	Sexe	Comité d'Audit	Comité des Risques	Comité Stratégique	Comité des Rémunérations	Comité des Nominations	Début 1 ^{er} mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil
Dirigeant mandataire social non exécutif										
Xavier Musca Président du Conseil d'administration depuis le 28/04/2016 en remplacement de Jean-Paul Chifflet démissionnaire.	56	M			X	X	X	2012	AG 2019	4
Dirigeant mandataire social exécutif										
Yves Perrier Directeur Général et Administrateur	62	M			X			2007	AG 2019	9
Administrateurs										
Rémi Garuz	64	M						2014	AG 2018	2
Laurent Goutard	55	M						2015	AG 2018	1
Michel Mathieu depuis le 28/04/2016	51	M						2016	AG 2018	-
Christian Rouchon	56	M	(Pdt)	(Pdt)				2009	AG 2017	7
Andrée Samat	66	F						2015	AG 2017	1
Renée Talamona	59	F		X				2015	AG 2018	1
Administrateurs indépendants										
Virginie Cayatte	46	F	X	X				2015	AG 2019	1
Laurence Danon-Arnaud	60	F			(Pdt)	X		2015	AG 2017	1
Robert Leblanc	59	M	X			(Pdt)	X	2015	AG 2019	1
Hélène Molinari	53	F					(Pdt)	2015	AG 2017	1
Administrateur représentant les salariés										
Éric Tazé-Bernard depuis le 12/10/2016	60	M						2016	Oct. 2018	-
Censeurs										
Jean-Michel Forest	59	M	X	X				2015	2018	1
François Veverka	64	M	X	X				2011	2018	7

2.1.1.1.1.1 Les administrateurs

Il est rappelé qu'afin de permettre le renouvellement échelonné recommandé par le Code AFEP-MEDEF, les administrateurs composant le Conseil d'administration sont répartis en trois groupes qui ont été désignés par tirage au sort lors du Conseil du 15 septembre 2015 : (i) un premier groupe composé de Laurence Danon-Arnaud, Hélène Molinari, Christian Rouchon et Andrée Samat, nommés pour un mandat qui prendra fin à l'issue de la prochaine Assemblée générale annuelle de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2016, (ii) un deuxième groupe composé de Michel Mathieu, Rémi Garuz, Laurent Goutard et Renée Talamona, nommés pour un mandat qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale annuelle de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2017, et (iii) un troisième groupe composé de Virginie Cayatte, Robert Leblanc, Xavier Musca et Yves Perrier, nommés pour un mandat qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire de la Société statuant sur les comptes de l'exercice 2018.

La composition du Conseil reflète la diversité des parties prenantes du Groupe (partenaires, actionnaires). Elle permet aussi, de par le profil de chaque administrateur (présenté dans la partie « Informations complémentaires sur les mandataires sociaux » du Chapitre 2 du document de référence), la diversité du Conseil, tant en termes d'expériences professionnelles, y compris à l'international, que de culture, de formation ou de mixité.

Extrait du Code AFEP-MEDEF :

1. Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années : *Ne pas être ou avoir été (i) salarié, ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, (ii) ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la société consolide, (iii) ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société que la société mère consolide.*

2. Mandats croisés : *Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.*

3. Relations d'affaires significatives : *Ne pas être client ou être lié directement ou indirectement, fournisseur, banquier*

ADMINISTRATEURS NOMMÉS SUR PROPOSITION DE CRÉDIT AGRICOLE

Un certain nombre d'administrateurs ont été nommés administrateurs en leur nom propre sur proposition de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire. Il s'agit de Xavier Musca, Yves Perrier, Rémi Garuz, Michel Mathieu, Christian Rouchon, Andrée Samat et Renée Talamona.

ADMINISTRATEUR NOMMÉ SUR PROPOSITION DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Conformément à la convention de partenariat entre la Société, Société Générale et Crédit Agricole en date du 17 juin 2015, Crédit Agricole s'engage envers Société Générale à ce que, tant que l'ensemble des accords de distribution avec Société Générale, Crédit du Nord et Komerční Banka et le mandat de gestion avec Sogécap seront en vigueur, un administrateur de la Société soit nommé sur proposition de Société Générale. À ce titre, Laurent Goutard a été nommé membre du Conseil d'administration de la Société par l'Assemblée générale du 30 septembre 2015 avec effet à compter du jour de l'introduction en Bourse de la Société.

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

Le processus d'appréciation de la qualité d'indépendants des administrateurs est mis en œuvre sous l'égide du Comité des Nominations. Ainsi, dans sa séance du 11 février 2016, le Conseil d'administration, après avoir entendu les recommandations de son Comité des Nominations, a considéré que Virginie Cayatte, Laurence Danon-Arnaud, Robert Leblanc et Hélène Molinari sont des membres indépendants au regard des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés ci-dessous :

d'affaires, banquier de financement significatif de la Société ou son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la société ou son groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.

4. Lien familial : *Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.*

5. Commissaire aux comptes : *Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.*

6. Durée de mandat supérieure à 12 ans : *Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans.*

La situation de Virginie Cayatte et Robert Leblanc a fait l'objet d'un examen particulier au regard du troisième critère, dans la mesure où les sociétés ou les groupes au sein desquels ils exercent ou ont exercé des responsabilités en 2016 (Virginie Cayatte au sein du groupe Solocal Group, Robert Leblanc au sein du groupe Aon) entretiennent des relations d'affaires avec le Groupe Amundi. Pour ces deux sociétés, le type de prestations fournit, son caractère non exclusif (critères qualitatifs) ainsi que les montants en jeu inférieurs à 0,01 % du chiffre d'affaires des 3 sociétés impliquées (critère

quantitatif) ont permis au Conseil, sur proposition du Comité des Nominations, de considérer que les engagements de part et d'autre ne sont pas suffisamment significatifs pour qualifier une situation de dépendance ou génératrice de conflits d'intérêt.

Le Conseil a également rappelé que les investissements réalisés par des fonds gérés par le Groupe Amundi, dans le cadre de son activité de gestion d'actifs pour compte de tiers, dans des sociétés au sein desquelles un administrateur exercerait un éventuel mandat, sont exclus du champ de son analyse.

Le tableau ci-dessous synthétise la situation de chacun des administrateurs au regard des six critères précités.

Administrateurs/Critères d'indépendance ⁽¹⁾	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6
Xavier Musca	✘	✓	✘	✓	✓	✓
Yves Perrier	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Virginie Cayatte	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laurence Danon	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rémi Garuz	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Laurent Goutard	✘	✓	✘	✓	✓	✓
Robert Leblanc	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Michel Mathieu	✘	✓	✘	✓	✓	✓
Hélène Molinari	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Christian Rouchon	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Andrée Samat	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Renée Talamona	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Éric Tazé-Bernard	✘	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance respecté et ✘ représente un critère d'indépendance non satisfait.

LA REPRÉSENTATION DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL

La composition du Conseil d'administration permet également d'assurer une **représentation équilibrée des hommes et des femmes**, dans des proportions conformes aux exigences légales applicables et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, puisqu'il comprend cinq femmes. Par ailleurs, le Conseil a nommé à la présidence de deux comités des femmes (Laurence Danon-Arnaud au Comité Stratégique et Hélène Molinari au Comité des Nominations).

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Il est rappelé que conformément à l'alinéa 3 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration n'a pas l'obligation d'avoir en son sein un **administrateur représentant les salariés**, sa maison mère étant elle-même soumise à cette obligation.

Pour autant, le Conseil d'administration a souhaité utiliser le régime facultatif, prévu à l'article L. 225-27 du Code de commerce, selon lequel un administrateur représentant les salariés peut être élu par le personnel de la Société et a proposé à l'Assemblée générale de modifier les statuts de la Société afin de le prévoir. Cette proposition a été approuvée par l'Assemblée générale du 12 mai 2016.

Monsieur Éric Tazé-Bernard a ainsi été élu administrateur représentant les salariés le 12 octobre 2016 dès le 1^{er} tour du scrutin, avec 55,59 % des voix exprimées. Il est entré en fonction dès la proclamation des résultats pour une durée de 3 ans.

Par ailleurs, deux représentants du Comité d'Entreprise participent toujours aux réunions du Conseil, avec voix consultative.

2.1.1.1.2 Les censeurs

Le Conseil a désigné en septembre 2015 **deux censeurs** :

- Jean-Michel Forest, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Loire Haute-Loire ;
- et François Veverka, Administrateur de société.

Conformément aux statuts, les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'administration et de différents comités. Ils ont été nommés par le Conseil d'administration pour un mandat prenant fin lors du Conseil se tenant en 2018 et se prononçant sur les comptes clos le 31 décembre 2017. Il peut, à tout moment, être mis fin à leurs fonctions par le Conseil.

Jean-Michel Forest et François Veverka ont été nommés pour leurs expertises et leurs connaissances du groupe Crédit Agricole. En effet, Jean-Michel Forest est à la fois Président d'une Caisse Régionale

de Crédit Agricole et un représentant de la Fédération Nationale de Crédit Agricole, instance de réflexion des Caisses Régionales, actionnaires majoritaires indirectes d'Amundi. François Veverka est administrateur et Président/ membre de comités d'audit ou comités des risques d'autres sociétés du groupe Crédit Agricole.

Ils exercent un rôle de conseillers auprès du Conseil d'administration. Au travers de leurs différentes fonctions dans le groupe Crédit Agricole, ils permettent d'éclairer le Conseil dans sa prise de décision en témoignant de leurs connaissances des autres sociétés du Groupe et de leur vision transversale des différents sujets.

2.1.1.1.2 Rôle et fonctionnement du Conseil

Les missions et le fonctionnement du Conseil d'administration sont précisés dans le règlement intérieur du Conseil et dans les statuts.

(i) Réunion**Extraits de l'article 14 des statuts et 3.1 du règlement intérieur**

Le Conseil d'administration se réunira aussi souvent que l'intérêt de la Société et les dispositions légales et réglementaires l'exigent, et au moins quatre fois par an.

La présence en personne ou, lorsque la loi l'autorise, au travers de moyens de visioconférence ou de télécommunication

déterminés par décret, de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

(ii) Convocation**Extraits de l'article 14 des statuts et 3.2 du règlement intérieur**

Les réunions du Conseil d'administration seront convoquées conformément à la loi et aux statuts de la Société.

Il est convoqué par tous moyens et même verbalement, voire à bref délai selon l'urgence, par le Président, un Vice-Président, ou par un tiers de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

La convocation devra fixer le lieu de la réunion et l'ordre du jour, ou l'objet principal de la réunion. La convocation devra

être adressée par écrit (courrier ou courriel). En cas d'urgence ou de nécessité motivée, ou avec l'accord de l'ensemble des administrateurs, la convocation pourra être adressée à bref délai, pour autant que les administrateurs puissent participer à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication (y compris téléphoniques).

En tout état de cause, le Conseil d'administration peut toujours valablement délibérer si tous ses membres sont présents ou représentés.

(iii) Information préalable des administrateurs**Extraits de l'article 12 des statuts et 3.4 du règlement intérieur**

Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles. Ses demandes sont adressées au Président du Conseil d'administration.

Pour chaque Conseil d'administration, le texte des exposés et présentations prévus à l'ordre du jour d'une séance est transmis aux administrateurs préalablement à la séance.

(iv) Missions du Conseil

Extraits de l'article 12 des statuts et article 2.1 du règlement intérieur

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées générales d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration exerce les pouvoirs qui lui sont attribués par la loi et les statuts de la Société. À ce titre, notamment :

- le Conseil arrête les comptes sociaux (bilan, compte de résultat, annexes), le rapport de gestion exposant la situation de la Société durant l'exercice écoulé ou l'exercice en cours et son évolution prévisible, ainsi que les documents prévisionnels. Il arrête les comptes consolidés du Groupe et prend connaissance des comptes intermédiaires ;
- le Conseil décide de convoquer les assemblées générales de la Société. Il définit l'ordre du jour et le texte des résolutions ;
- le Conseil procède :
 - à l'élection et à la révocation du Président du Conseil d'administration,
 - sur proposition du Président, à la nomination et à la révocation du Directeur Général,
 - à la nomination d'administrateurs à titre provisoire en cas de vacance, par décès ou par démission, d'un ou plusieurs sièges d'administrateurs,
 - sur proposition du Directeur Général, à la nomination et à la révocation des Directeurs Généraux Délégués ;
- le Conseil détermine la rémunération des mandataires sociaux et la répartition des jetons de présence ;
- le Conseil autorise préalablement toute convention visée par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et,

notamment, toute convention intervenant entre la Société et l'un de ses mandataires sociaux.

En outre, le Conseil :

- arrête, sur proposition du Président et du Directeur Général, les orientations stratégiques du Groupe ;
- approuve, sous réserve des pouvoirs conférés au Directeur Général, les opérations de création, acquisition ou cession de toutes filiales et participations en France ou à l'étranger, dès lors que l'investissement global est d'un montant supérieur à 100 millions d'euros ainsi que tout autre investissement, de quelque nature que ce soit, d'un montant supérieur à 100 millions d'euros ;
- décide ou autorise l'émission d'obligations Amundi ;
- confère au Directeur Général les autorisations nécessaires à la mise en œuvre des décisions énumérées ci-dessus ;
- est régulièrement informé, par la Direction Générale, de la situation des risques du Groupe et des dispositifs de contrôle de ces risques conformément à l'Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution. En outre, il arrête, conformément à ce même Arrêté, les différentes limites d'engagements et de risques pour le Groupe ;
- définit les critères permettant d'apprécier l'indépendance des administrateurs ;
- est informé par le Directeur Général, si possible à titre préalable, des évolutions des structures de direction et de l'organisation du Groupe ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

(v) Évaluation du Conseil

Le Conseil a procédé pour l'exercice 2016 à une première évaluation formelle de son propre fonctionnement, conduite à l'initiative du Comité des Nominations, et ce, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, afin de contrôler sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires.

Cette évaluation a offert la possibilité aux membres du Conseil de mesurer l'efficacité de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement, au travers d'un questionnaire, conçu sous la forme d'un panel de questions thématiques, mis à leur disposition sur Internet et auquel les membres du Conseil ont pu répondre anonymement, afin de préserver leur liberté d'expression.

Chaque administrateur a donné son appréciation sur la préparation et le déroulement des travaux du Conseil, par le biais, notamment, d'une évaluation de la fréquence et de la qualité des réunions. Il s'est également prononcé sur la qualité des comités et des formations. Certaines problématiques liées à la gouvernance ont été abordées, tel que l'équilibre de la relation entre le Conseil, la Présidence et la Direction Générale. Une réflexion portant sur le rôle et l'implication individuels de chaque administrateur a également été menée.

La synthèse des résultats de cette première évaluation jugée majoritairement satisfaisante (45 % très satisfaisant et 54 % satisfaisant) a donné lieu à un débat en Comité des Nominations puis en Conseil d'administration.

Les administrateurs ont particulièrement apprécié la qualité de l'infrastructure mise à leur disposition, le traitement des différents sujets à l'ordre du jour et la fréquence des réunions. En outre, les sessions de formation proposées aux membres du Conseil ont été fortement plébiscitées.

Des suggestions d'améliorations ont été émises par les membres du Conseil. Le Conseil a choisi de réfléchir en priorité à la mise en œuvre des propositions suivantes : renforcer les compétences internationales du Conseil en intégrant un administrateur d'origine étrangère, améliorer la cohésion du Conseil en organisant un séminaire annuel et élargir les compétences du Comité Stratégique pour lui permettre de suivre la politique RSE de la Société.

2.1.1.1.3 Activités du Conseil d'administration au cours de l'année 2016

En 2016, l'activité du Conseil d'administration a été soutenue (7 séances, dont 1 exceptionnelle, liée à l'opération d'acquisition de Pioneer). L'engagement des administrateurs au travers de leurs réunions du Conseil ou des différents comités auxquels chacun peut être amené à participer, est reflété dans le tableau ci-dessous :

Nom de l'administrateur ayant exercé son mandat au cours de l'année 2016	Nombre de réunions (Conseil ou comité) auxquels l'administrateur a participé	Nombre de réunions auxquels l'administrateur aurait dû participer
Jean-Paul Chifflet	2	2
Xavier Musca	13	14
Yves Perrier	11	11
Virginie Cayatte	13	15
Laurence Danon	11	12
Rémi Garuz	7	7
Laurent Goutard	5	7
Robert Leblanc	14	14
Michel Mathieu	3	5
Hélène Molinari	9	9
Christian Rouchon	15	15
Andrée Samat	7	7
Renée Talamona	10	11
Éric Tazé-Bernard	1	2
Jean-Michel Forest (censeur)	15	15
François Veverka (censeur)	12	15

Plus précisément, le Conseil a notamment statué et débattu en 2016 sur les points suivants, après examen le cas échéant par les comités spécialisés :

Activités et stratégie

Le Conseil d'administration a examiné lors de chaque Conseil trimestriel l'évolution de la performance des différents produits gérés par l'ensemble des sociétés de gestion du Groupe ainsi que les différentes activités mises en place ou développées au sein du Groupe Amundi et leurs contributions aux résultats de la Société. Il a également analysé systématiquement les évolutions du cours de l'action et sa couverture par les analystes.

Par ailleurs, il a été amené à se prononcer spécifiquement au cours de l'exercice 2016 sur les projets stratégiques suivants :

- le rapprochement des activités de gestion immobilière de Crédit Agricole Immobilier et Amundi ;

- l'acquisition de KBI, société de gestion d'actifs irlandaise, auprès du groupe Oddo ;
- la signature de l'accord ferme relatif à l'acquisition de Pioneer Investments, société de gestion d'actifs italienne, auprès d'UniCredit.

Examen des comptes et de l'information financière et relations avec les CAC

Outre l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, le Conseil a également examiné les comptes semestriels et les résultats trimestriels de l'année 2016. À ces différentes occasions, il a entendu les commissaires aux comptes qui ont exposé les conclusions de leurs travaux.

Le Conseil d'administration s'est par ailleurs penché sur l'étude du budget 2017 en fin d'année 2016.

Risques et contrôle interne

Le Conseil d'administration étudie chaque trimestre les évolutions et actualités détaillées de chaque branche du contrôle interne : Risques, Audit et Conformité, au travers d'une présentation faite par le Directeur du pôle Pilotage et Contrôle et du compte-rendu du Comité des Risques.

Il approuve également les termes du rapport annuel de contrôle interne établi dans le cadre de la réglementation bancaire et communiqué à l'ACPR, ainsi que le rapport du Président qui décrit les procédures de contrôle interne.

Gouvernement d'entreprise, RSE et rémunération

Le Conseil d'administration s'est prononcé, au cours de sa séance du 28 avril 2016 sur l'évolution de la gouvernance, suite à la décision de Jean-Paul Chifflet de démissionner de son mandat de Président du Conseil et d'administrateur de la Société. Xavier Musca, administrateur de la Société, a été porté à la Présidence à l'issue de la séance.

Sur proposition faite par l'actionnaire majoritaire et afin de pourvoir au poste d'administrateur laissé vacant par Jean-Paul Chifflet, Michel Mathieu, Directeur Général de LCL, a été coopté au poste d'administrateur.

Le 12 octobre 2016, Éric Tazé-Bernard a été élu, dès le 1^{er} tour, administrateur représentant les salariés par les salariés de l'UES d'Amundi conformément aux dispositions de l'article 11 des statuts issu de la décision de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2016.

Les travaux du Conseil d'administration en matière de gouvernance, de RSE et de rémunération ont également porté sur les sujets suivants :

- la préparation et la convocation de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2016 ;
- le rapport sur la RSE présenté au sein du présent Chapitre 3 du document de référence 2016 de la Société, ainsi que celui qui figurera au Chapitre 3 du présent document de référence ;
- le rapport sur l'égalité professionnelle et salariale sur l'année 2015 sur la base de l'article L. 225-37-1 du Code de commerce ;
- les principes et la politique de rémunération au titre de l'exercice 2015 et notamment l'enveloppe globale des rémunérations versées, durant l'exercice écoulé, aux dirigeants effectifs au sens de l'article L. 511-13 du Code monétaire et financier et aux catégories de personnels identifiés au sens de l'article L. 511-71 du Code monétaire et financier ;
- l'attribution d'actions de performance à certains cadres-dirigeants salariés ;
- la rémunération des mandataires dirigeants sociaux ;
- la répartition des jetons de présence au titre de l'exercice ;
- la préparation et la convocation de l'Assemblée générale extraordinaire du 30 janvier 2017.

Conventions réglementées

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a autorisé la signature d'une convention relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce qu'il a motivée et communiquée aux commissaires aux comptes.

Le Conseil d'administration a par ailleurs constaté la poursuite de deux conventions, conclues et autorisées au cours de l'exercice 2015 et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2016, et entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce. Les Commissaires en ont été informés. Le détail de ces conventions est disponible dans le rapport spécial des commissaires aux comptes (Chapitre 8 paragraphe 8.3 du présent document de référence).

2.1.1.2 PRÉSENTATION DES COMITÉS

Conformément aux Statuts et à la réglementation applicable, le Conseil d'administration a mis en place des comités spécialisés chargés de procéder à un examen approfondi de questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration. Ces comités n'ont pas de pouvoir de décision. Ils ont pour mission d'étudier toutes questions relatives à la Société que le Conseil ou le Président soumet pour avis à leur examen, de préparer les travaux et décisions du Conseil sous forme de comptes rendus, propositions, avis, informations ou recommandations.

Les membres des comités sont nommés par le Conseil d'administration qui peut mettre fin à tout moment à leurs fonctions. Un membre d'un comité peut renoncer à tout moment à ses fonctions. Tous les membres des comités, ainsi que toute personne participant aux réunions des comités, sont soumis aux obligations du secret professionnel.

Le Président de chaque comité convoque le comité qu'il préside et fixe l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect de ses attributions. Chaque membre d'un comité peut demander à son Président d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions du comité. Le Conseil d'administration peut également saisir le comité d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président du comité la convocation d'une réunion exceptionnelle sur ce sujet.

Les membres du comité disposent, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres des comités doit être présente. Les avis et recommandations que le comité rend au Conseil d'administration sont adoptés à la majorité des membres présents ou représentés.

Le Président du comité anime les débats et se charge de rendre compte au Conseil d'administration des recommandations, avis ou propositions formulés par le comité.

Chaque réunion d'un comité donne lieu à l'établissement d'un procès-verbal communiqué à ses membres. Le procès-verbal fait état de l'opinion de tout membre, si ce dernier en fait la demande.

Enfin, chaque comité peut s'entourer ponctuellement de l'avis de toute personne, y compris de tiers, susceptibles d'éclairer ses débats.

Il est rappelé que depuis février 2015, le Conseil d'administration est doté des cinq comités suivants :

- un Comité d'Audit ;
- un Comité des Risques ;
- un Comité Stratégique ;
- un Comité des Rémunérations ; et
- un Comité des Nominations.

Il est précisé que la composition des comités a peu évolué au cours de l'exercice 2016 et qu'elle est conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

2.1.1.2.1 Comité d'Audit

(i) Composition

Le Comité d'Audit est constitué de trois membres, dont deux tiers d'administrateurs indépendants, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

(ii) Missions

Extrait de l'article 4.2 du règlement intérieur

Le Comité d'Audit aura pour missions, sous la responsabilité du Conseil d'administration :

- *d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société qui doivent être soumis au Conseil d'administration, en vue notamment de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la pertinence et de la permanence des principes et méthodes comptables appliqués ;*
- *d'examiner le choix du référentiel de consolidation des comptes et le périmètre de consolidation des sociétés du Groupe ;*
- *d'étudier les changements et adaptations des principes et règles comptables utilisés pour l'établissement de ces comptes et de prévenir tout manquement éventuel à ces règles ;*
- *d'examiner, le cas échéant, les conventions réglementées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce relevant de sa compétence ; et*
- *d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes sociaux et consolidés par les commissaires aux comptes. Il veille à l'indépendance de ces derniers et peut émettre un avis sur les propositions de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes de la Société.*

La composition de ce comité au **31 décembre 2016** est identique à la clôture précédente, à savoir : Christian Rouchon en tant que Président, Robert Leblanc et Virginie Cayatte.

Christian Rouchon a été reconduit en tant que Président du Comité d'Audit par le Conseil d'administration notamment pour ses compétences en expertise-comptable de par sa formation et pour ses connaissances historiques des comptes de la Société.

Virginie Cayatte, en tant qu'ancienne Directrice Financière d'Axa IM et actuelle Directrice Financière de Solocal Group, dispose des compétences nécessaires en matière financière, tout comme Robert Leblanc, au travers de sa carrière dans le domaine de la Bourse et des assurances.

En outre, les deux censeurs, François Veverka et Jean-Michel Forest, sont invités par le Président à assister aux séances sans pour autant prendre part au vote. Ils peuvent en effet conseiller le comité, eu égard à leurs expertises. François Veverka, en sa qualité de Président du Comité d'Audit de Crédit Agricole S.A. et de LCL, et membre du Comité d'Audit de CA-CIB, partage son expérience des Comités d'Audit du groupe Crédit Agricole S.A. et fait part de son avis consultatif. Jean-Michel Forest, Président de Caisse Régionale, apporte sa vision de dirigeant d'un établissement de crédit.

À la demande du comité, le Responsable du pôle Pilotage et Contrôle Interne (PCO), le Directeur Financier, ainsi que les commissaires aux comptes assistent systématiquement à ces réunions.

(iii) Activités et dossiers examinés en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'Audit s'est réuni quatre fois en séances programmées et le taux de participation moyen s'élève à 92 % (un membre n'a pu assister à une séance dans l'année).

Ce comité a examiné les résultats trimestriels, les comptes résumés semestriels IFRS, ainsi que les comptes sociaux et consolidés annuels. Il a étudié les changements et adaptations des principes et règles comptables utilisés pour l'établissement de ces comptes. Cet examen implique une présentation par le Directeur Financier de la situation financière du Groupe, une présentation par les commissaires aux comptes de leur approche d'audit et de la conclusion de leurs travaux ainsi que des points d'attention qu'ils souhaitent soulever auprès des membres du comité.

Le Comité d'Audit s'est également entretenu une fois au cours de l'année avec les commissaires aux comptes, en l'absence de tout représentant d'Amundi.

Le Comité d'Audit a fait également systématiquement le point sur le « planning des demandes du comité » qui lui permet d'inscrire dans l'agenda de ses réunions l'ensemble des points spécifiques qu'il souhaite pouvoir étudier dans le cadre de ses compétences.

Au cours de l'exercice 2016, le Comité d'Audit a traité les sujets spécifiques suivants :

COMITÉ D'AUDIT ET DES RISQUES DE FÉVRIER 2016

- Point sur les écarts d'acquisition.
- Point d'information sur les principales relations contractuelles du groupe.

COMITÉ D'AUDIT D'AVRIL 2016

- Étude détaillée du bilan : les fonds propres de la Société et sa politique de placement.

COMITÉ D'AUDIT DE JUILLET 2016

- Analyse et conséquences de la réforme de l'Audit pour le Comité d'Audit. Celui-ci a notamment décidé de soumettre au Conseil d'administration la mise en place d'une pré-autorisation du Comité d'Audit au Directeur Financier, renouvelable annuellement, pour l'ensemble des missions précisément autorisées et encadrées financièrement.
- Étude des *joint ventures* d'Amundi en Asie.

COMITÉ D'AUDIT D'OCTOBRE 2016

- Analyse du programme général de travail des commissaires aux comptes pour l'audit 2016.
- Présentation de BFT IM, filiale d'Amundi.

2.1.1.2.2 Comité des Risques

(i) Composition

La composition du Comité des Risques n'a pas évolué au cours de l'exercice 2016. Celui-ci est constitué de trois membres, dont un administrateur indépendant, et ne comprend aucun dirigeant mandataire social.

Son existence et sa composition ne relèvent pas de recommandations du Code AFEP-MEDEF, mais de la réglementation bancaire issue de la Directive européenne CRD IV et du Règlement CRR.

La composition de ce comité au **31 décembre 2016** est la suivante : Christian Rouchon en tant que Président, Renée Talamona et Virginie Cayatte en tant que membres.

Christian Rouchon et Renée Talamona sont Directeurs Généraux de Caisses Régionales de Crédit Agricole et Dirigeants effectifs, au sens de la réglementation bancaire depuis plusieurs années. Cette fonction leur confère une aptitude à participer activement aux réflexions du Groupe en matière de risques d'établissements bancaires.

Virginie Cayatte dispose, elle, d'une connaissance approfondie du secteur de la gestion d'actifs. Cette expertise métier lui permet de participer activement aux domaines de réflexion relevant de la responsabilité du comité en apportant sa connaissance de ce secteur.

François Veverka et Jean-Michel Forest sont invités en leur qualité de censeurs à participer, avec voix consultative, aux échanges du Comité des Risques. De par leurs expériences et expertises (cf. 2.1.1.1.2 Présentation générale de la composition du Conseil/Les censeurs), ils peuvent être consultés à tout moment par le comité afin d'analyser au mieux les décisions prises en matière de gestion du contrôle interne de la Société et les remettre éventuellement en question.

À la demande du comité, le Directeur du pôle Pilotage et Contrôle (PCO), la Secrétaire Générale du pôle PCO, les Directeurs des Risques, de la Conformité et de l'Audit ainsi que les commissaires aux comptes participent également à ces réunions.

(ii) Missions**Extrait de l'article 4.3 du règlement intérieur**

Le Comité des Risques aura pour missions (en conformité notamment avec les articles L. 511-92 et suivants du Code monétaire et financier), sous la responsabilité du Conseil d'administration :

- *de veiller à la qualité des procédures permettant d'assurer la conformité de l'activité du Groupe avec les lois et règlements français et étrangers ;*
- *d'examiner les principes de la politique de risques et ses conditions de mise en œuvre et conseiller le Conseil d'administration sur les stratégies et l'appétence en matière de risques ;*
- *d'assister le Conseil d'administration dans son rôle de supervision de la Direction Générale et du responsable de la fonction risque ;*
- *d'examiner la compatibilité de la politique et des pratiques de rémunérations avec la situation économique et prudentielle ;*
- *de définir les limites des interventions en fonds propres du Groupe (seed money et soutien) et de veiller au suivi de ces limites ;*
- *d'examiner le programme d'audit interne et le rapport annuel sur le contrôle interne ainsi que l'adéquation des dispositifs et des procédures de contrôle interne aux activités exercées et aux risques encourus ;*
- *d'examiner si les incitations prévues par la politique et les pratiques de rémunérations de l'établissement de crédit ou de la société de financement sont compatibles avec la situation de ces derniers au regard des risques auxquels ils sont exposés, de leur capital, de leur liquidité ainsi que de la probabilité et de l'échelonnement dans le temps des bénéfices attendus.*

(iii) Activités et dossiers examinés en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité des Risques s'est réuni quatre fois en séances programmées et le taux de participation moyen s'élève à 100 %.

À chaque réunion du Comité des Risques, un point sur la situation du Contrôle Interne et l'évolution de son dispositif au cours du trimestre écoulé est présenté par chaque Responsable du dispositif de contrôle interne de la Société : les Risques, la Conformité et l'Audit.

Le Comité des Risques étudie les projets de rapport annuel et de rapport semestriel de contrôle interne destinés à l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) en conformité avec la réglementation bancaire applicable.

Il analyse également le projet de rapport du Président sur la partie décrivant les procédures de contrôle interne.

Sur la partie relative à l'Inspection, il suit de façon récurrente le résultat des missions d'inspection réalisées par l'Inspection d'Amundi, par l'Inspection Générale de Crédit Agricole SA et par les superviseurs ainsi que la mise en œuvre des recommandations ; il étudie le plan d'audit annuel et fait part de ses éventuels commentaires au Conseil.

Sur la partie relative aux Risques, le comité analyse les tableaux de bord des risques trimestriels détaillant l'évolution de la situation générale des fonds, les situations sous surveillance et autres points d'attention, le coût du risque opérationnel et la consommation des limites globales de risque. Il analyse ainsi le suivi trimestriel de la consommation de risques au regard du cadre d'appétence approuvé par le Conseil. Il donne également son avis au Conseil sur la Stratégie Risques à adopter par celui-ci.

Sur la partie Conformité, il s'assure notamment de la bonne évolution des différents chantiers menés par la Conformité, notamment en 2016 l'application de la Directive MAR.

Le Comité des Risques a fait également systématiquement le point sur le « planning des demandes du comité » qui lui permet d'inscrire dans l'agenda de ses réunions l'ensemble des points spécifiques qu'il souhaite pouvoir étudier dans le cadre de ses compétences.

À ce sujet, et au cours de l'exercice 2016, le Comité des Risques a traité, notamment lors de 3 de ses séances, les sujets spécifiques suivants :

COMITÉ DES RISQUES DE FÉVRIER 2016

- L'étude du projet de Brève déclaration des risques, nouvelle obligation issue de l'article 435(1)(f) du Règlement UE 575/2013.
- Un point sur l'application par Amundi de la loi Volcker.
- Une étude relative aux protections mises en place par la Société contre le détournement de fonds, le risque de fraude et d'intrusion.

COMITÉ DES RISQUES D'AVRIL 2016

- La compatibilité de la politique et des pratiques de rémunérations avec la situation économique et prudentielle.
- Le projet de programme d'émission multi-émetteurs auquel Amundi participerait.

COMITÉ DES RISQUES DE JUILLET 2016

- Point sur l'entrée en vigueur du cadre réglementaire MAD II/MAR.

COMITÉ DES RISQUES D'OCTOBRE 2016

- L'étude de la stratégie risques et des indicateurs d'appétence d'Amundi.
- L'étude du projet de rapport annuel sur l'efficacité du programme de conformité Volcker.
- Le suivi de missions d'inspection cotées « insuffisantes ou dégradées » et de leur plan d'actions.

2.1.1.2.3 Comité Stratégique

(i) Composition

La composition du Comité Stratégique a légèrement évolué en 2016 pour porter à la présidence une administratrice indépendante. Le Comité Stratégique est constitué de trois membres, dont une administratrice indépendante.

La composition de ce comité au **31 décembre 2016** est la suivante : Laurence Danon-Arnaud en tant que Présidente, Yves Perrier et Xavier Musca en tant que membres.

(ii) Missions

Extrait de l'article 4.6 du règlement intérieur

Le Comité Stratégique aura pour mission d'approfondir la réflexion stratégique du Groupe dans ses différents métiers, en France et à l'international. À ce titre, le Comité Stratégique examinera préalablement les projets d'opérations devant recueillir l'approbation du Conseil d'administration conformément à l'article 2.1 du règlement intérieur (relatifs

Xavier Musca a été désigné en sa qualité de Directeur Général Délégué de l'actionnaire majoritaire, partenaire des réflexions stratégiques du Groupe Amundi, Yves Perrier en sa qualité de Directeur Général de la Société, et Laurence Danon-Arnaud, pour ses compétences managériales et ses expériences de direction d'entreprises dans différents secteurs tant industriels que financiers. Le Conseil a décidé au cours de l'exercice 2016 de porter à la présidence du Comité Stratégique Laurence Danon-Arnaud afin de renforcer le caractère indépendant des décisions prises par le comité et de leur présentation au Conseil.

à toute opération de « création, acquisition ou cession de toutes filiales ou participations en France ou à l'étranger, dès lors que l'investissement global est d'un montant supérieur à 100 millions d'euros, ou tout autre investissement, ou désinvestissement, de quelque nature que ce soit, d'un montant supérieur à 100 millions d'euros. »)

(iii) Activités et dossiers examinés en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Comité Stratégique s'est réuni à 4 reprises à l'occasion des dossiers d'acquisition de la société de gestion d'actifs irlandaise KBI auprès du Groupe Oddo et de l'acquisition de la société de gestion d'actifs italienne Pioneer Investments auprès d'UniCredit.

Le Comité Stratégique s'est notamment assuré sur ces dossiers que les analyses étaient correctement menées et que les offres (non liantes et liantes) étaient cohérentes avec les capacités de la Société et sa stratégie de développement. Les avis rendus au Conseil à ces sujets ont été positifs.

La composition de ce comité est la suivante : Robert Leblanc en tant que Président, Laurence Danon-Arnaud et Xavier Musca.

Robert Leblanc et Laurence Danon-Arnaud ont été désignés membres de ce comité en raison de leur parcours professionnel de dirigeants d'entreprises de secteurs variés et pour leurs implications passées ou actuelles dans la rédaction du Code AFEP-MEDEF. Robert Leblanc, également membre du Comité d'Audit pourra ainsi partager au Comité des Rémunérations les avis du Comité d'Audit sur l'impact des rémunérations dans les comptes de la Société. Laurence Danon-Arnaud pourra également partager son expérience passée de membre d'un Comité des Rémunérations d'un établissement bancaire. Xavier Musca est pour sa part désigné en sa qualité de représentant de l'actionnaire majoritaire d'Amundi.

2.1.1.2.4 Comité des Rémunérations

(i) Composition

Le Comité des Rémunérations est composé en conformité avec le Code AFEP-MEDEF. Il est constitué de trois membres, dont deux indépendants, il est présidé par un Administrateur indépendant et ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif.

(ii) Missions**Extrait de l'article 4.4 du règlement intérieur**

Le Comité des Rémunérations aura pour missions, sous la responsabilité du Conseil d'administration, d'examiner annuellement et d'établir des propositions et avis qu'il communiquera au Conseil (notamment conformément à l'article L. 511-102 du Code monétaire et financier) sur :

- *les rémunérations accordées au Président du Conseil d'administration et au Directeur Général de la Société en s'assurant des dispositions légales et réglementaires qui leur sont applicables ;*
- *sur proposition du Directeur Général, la rémunération du ou des Directeurs Généraux Délégués de la Société ;*
- *la politique de rémunération des salariés qui gèrent des OPCVM ou FIA et des catégories de personnel incluant les preneurs de risques, les personnes exerçant une fonction de contrôle ainsi que tout salarié assimilé en termes de tranche de revenus ;*
- *les principes de la politique de rémunération et notamment la politique de rémunération variable du Groupe et son suivi pour les personnes concernées conformément à la*

réglementation applicable, les plans de souscription ou d'achat d'actions et plans de distributions gratuites d'actions, le cas échéant, à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires ainsi que sur les principes et modalités de mise en œuvre de plans d'intéressement long terme ; et

- *le montant de l'enveloppe de jetons de présence à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les membres du Conseil d'administration, et la rémunération des censeurs.*

Par ailleurs,

- *il suit la mise en œuvre de la politique de rémunération, afin de s'assurer du respect des politiques et des dispositions réglementaires et examine à cet effet, les avis et recommandations des Directions des Risques et des Contrôles Permanents relativement à cette politique ; et*
- *contrôle directement la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et, le cas échéant, du responsable de la fonction conformité.*

(iii) Activités et dossiers examinés en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le comité s'est réuni une fois et le taux de participation s'élève à 100 %.

Au cours de cet exercice, le comité a veillé à examiner la politique de rémunération de la Société pour l'exercice 2015 et notamment son évolution dans le respect des nouvelles règles issues de CRD 4 et AIFM. Il s'est également assuré de sa cohérence avec les principes du Code AFEP-MEDEF.

Le comité a ainsi spécifiquement analysé l'enveloppe totale de rémunération variable attribuable au titre de 2015 incluant les attributions d'actions de performance. Il a également étudié les propositions de rémunérations des Dirigeants Mandataires Sociaux et notamment les critères de performance retenus pour leur rémunération variable.

Enfin, le comité a examiné également, comme chaque année, la répartition des jetons de présence en fonction des règles adoptées par le Conseil d'administration. Sur l'exercice 2016, le comité s'est notamment assuré du respect des règles de répartition et de leur évolution décidée par le Conseil à l'occasion de l'introduction en Bourse de la Société en novembre 2015.

2.1.1.2.5 Comités des Nominations**(i) Composition**

Le Comité des Nominations est composé de trois membres. Il est présidé par une administratrice indépendante et ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément au Code AFEP-MEDEF.

La composition de ce comité, qui n'a pas évolué en 2016, est la suivante : Hélène Molinari en tant que Présidente, Robert Leblanc et Xavier Musca.

Hélène Molinari et Robert Leblanc ont été choisis parmi les administrateurs indépendants en fonction de leurs parcours professionnels et notamment leurs connaissances des règles du Code AFEP-MEDEF. Hélène Molinari pourra partager son expérience de membre d'un Comité des Nominations d'une société cotée et ses connaissances du domaine de la gestion d'actifs. Robert Leblanc a été choisi pour ses expériences et son expertise dans le domaine organisationnel et le management des équipes ; Xavier Musca, Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A., a été choisi en qualité de représentant de l'actionnaire majoritaire, fortement associé à la composition du Conseil d'administration de la Société.

(ii) Missions

Extrait de l'article 4.5 du règlement intérieur

Le Comité des Nominations aura pour missions (notamment conformément à l'article L. 511-98 et suivants du Code monétaire et financier), sous la responsabilité du Conseil d'administration :

- d'identifier et recommander au Conseil d'administration les candidats aptes à être nommés administrateurs et dont la candidature est soumise au vote des actionnaires, et d'apprécier les critères d'indépendance pour les administrateurs qualifiés d'indépendants ;
- d'évaluer annuellement l'équilibre et la diversité des connaissances, compétences et des expériences dont disposent individuellement et collectivement les membres du Conseil mais également la structure, la taille, la composition et

l'efficacité des travaux du Conseil et lui soumettre toutes recommandations utiles ;

- de fixer un objectif à atteindre pour que les hommes et les femmes soient représentés de façon équilibrée et d'élaborer une politique visant à atteindre cet objectif ;
- d'examiner périodiquement les politiques du Conseil en matière de sélection et de nomination des membres de la Direction Générale et du responsable de la fonction de gestion des risques et formuler des recommandations en la matière ; et
- de s'assurer que le Conseil n'est pas dominé par une personne ou un petit groupe de personnes, d'une manière préjudiciable aux intérêts de l'établissement.

(iii) Activités et dossiers examinés en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le comité s'est réuni deux fois et le taux de participation moyen s'élève à 100 %.

Le comité réuni en février 2016 s'est penché sur l'appréciation des critères d'indépendance des administrateurs qualifiés comme tels. Il a également traité des sujets liés la composition du Conseil, son équilibre, sa compétence collégiale et ses règles de parité. Il a décidé de l'organisation en fin d'année 2016 d'une première enquête d'auto-évaluation du Conseil dont il a pu analyser les résultats en ce début d'année 2017. Il a par ailleurs constaté la nécessité d'établir un plan de succession qu'il a définitivement adopté en janvier 2017.

En avril 2016, le comité s'est prononcé favorablement sur la proposition de l'actionnaire majoritaire, de soumettre au Conseil la candidature de Michel Mathieu, Directeur Général de LCL, au poste d'administrateur laissé vacant par Jean-Paul Chifflet.

2.1.1.3 PRÉSENTATION DES LIMITATIONS QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION APORTE AUX POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Extrait des statuts (article 15) et du règlement intérieur du Conseil d'administration (article 2.2) concernant les pouvoirs du Directeur Général :

« Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Il doit toutefois obtenir l'accord préalable du Conseil d'administration pour les opérations suivantes :

- création, acquisition ou cession de toutes filiales et participations en France ou à l'étranger, dès lors que l'investissement global est d'un montant supérieur à 100 millions d'euros ;

- tout autre investissement, ou désinvestissement, de quelque nature que ce soit, d'un montant supérieur à 100 millions d'euros.
- Si l'urgence ne permet pas de réunir le Conseil pour délibérer sur une opération répondant aux conditions susmentionnées, le Directeur Général met tout en œuvre pour recueillir l'avis de tous les administrateurs et, à tout le moins, les membres du Comité Stratégique, avant de prendre une décision. Lorsque cela n'est pas possible, le Directeur Général peut, en accord avec le Président, prendre dans les domaines énumérés ci-dessus, toute décision conforme à l'intérêt de la Société. Il en rend compte au prochain Conseil. »

2.1.1.4 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Il est rappelé que lors du Conseil d'administration du 15 septembre 2015 et de l'assemblée du 30 septembre 2015, l'enveloppe globale des jetons de présence ainsi que les règles de sa répartition ont été modifiées afin de prendre en compte la transformation de la Société. L'enveloppe globale des jetons a été portée à 700 000 euros jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée.

Depuis l'introduction en Bourse de la Société, les nouvelles modalités de répartition adoptées ont été les suivantes :

- 3 000 euros par administrateur ou censeur par présence au Conseil ;
- 2 000 euros par administrateur ou censeur par présence aux comités, dans la limite d'un montant annuel brut de 15 000 euros par comité ;
- un forfait annuel de 20 000 euros supplémentaire alloué au Président du Conseil ;
- un forfait annuel de 12 000 euros alloué au Président du Comité d'Audit et au Président du Comité des Risques (pas de jetons supplémentaires pour chaque séance à ces comités).

Les montants des jetons de présence perçus par les administrateurs et les censeurs au cours de l'exercice 2016 sont détaillés dans le tableau figurant à la section 2.5 du document de référence et mentionnés dans les comptes consolidés en note 6.6.

2.1.1.5 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES POINTS DE NON-CONFORMITÉ DANS L'APPLICATION PAR AMUNDI DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF TEL QUE RÉVISÉ EN NOVEMBRE 2016

Depuis la date de première cotation des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris, celle-ci se réfère au Code AFEP-MEDEF et se conforme à l'ensemble des recommandations de ce Code, en particulier dans le cadre de l'élaboration du rapport du Président du Conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société, à l'exception de ce qui suit :

Recommandations écartées du Code AFEP-MEDEF

Commentaires de la Société

21 CESSATION DU CONTRAT DE TRAVAIL EN CAS DE MANDAT SOCIAL

« Il est recommandé, lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise, de mettre fin au contrat de travail qui le lie à la Société ou à une société du groupe, soit par rupture conventionnelle, soit par démission. »

M. Yves Perrier est membre du Comité Exécutif et Directeur Général Adjoint en charge du pôle Épargne, Assurances et Immobilier de Crédit Agricole SA. À ce titre, il supervise d'autres activités du groupe Crédit Agricole, telles que l'assurance et l'immobilier exercées dans le cadre de filiales telles que Prédica, Pacifica ou Crédit Agricole Immobilier et bénéficie donc d'un contrat de travail conclu avec Crédit Agricole S.A. M. Yves Perrier continuera donc de bénéficier de ce contrat de travail conclu avec Crédit Agricole S.A. au titre des fonctions ci-dessus.

22 L'OBLIGATION DE DÉTENTION D'ACTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

« Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat. »

Les statuts de la Société fixent à 200 actions la détention minimale d'actions de la Société par un administrateur. La décision d'acquérir des actions supplémentaires relève des administrateurs à titre individuel. À ce titre, le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général qui est également administrateur remplissent ces exigences statutaires. Dans la mesure où l'exigence de détention minimale d'actions est d'origine statutaire, il n'y a pas de réexamen du nombre minimum d'actions à détenir à chaque renouvellement de mandat. Aucune disposition supplémentaire particulière n'a été prévue pour les dirigeants mandataires sociaux. Une telle disposition est en effet inutile dans la mesure où aucune option de souscription ou d'achat d'actions ou action de performance n'a été attribuée aux dirigeants mandataires sociaux et, pour le dirigeant mandataire social exécutif, une part significative de sa rémunération dépend et/ou est indexée à la performance d'Amundi.

24. LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

24.5.1 Départ des dirigeants mandataires sociaux

Indemnités de prise de fonctions, de départ et de non-concurrence

Le contrat de mandat de Directeur Général d'Amundi de M. Yves Perrier ne prévoit pas d'indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions au sein d'Amundi. Si M. Yves Perrier devait toucher une indemnité de départ, ce serait au titre de la rupture de son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. et de la cessation de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A. et cette indemnité ne serait pas soumise à des conditions de performance. Cette indemnité serait à la seule charge de Crédit Agricole S.A. et ne ferait l'objet d'aucune refacturation à Amundi. Cette indemnité correspondrait à 2 années de rémunération (fixe + variable).

2.1.1.6 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le règlement intérieur du Conseil d'administration est disponible dans son intégralité sur le site Internet de la Société : www.amundi.com.

Il est composé de quatre articles principaux liés aux pouvoirs du Président du Conseil, aux pouvoirs du Conseil et du Directeur Général, au fonctionnement du Conseil et aux comités du Conseil.

L'essentiel de ses articles a été reproduit dans les paragraphes ci-dessus.

Il est annexé à ce règlement intérieur deux Chartes (Charte de l'Administrateur et Charte de Déontologie Boursière) auxquels chaque administrateur et censeur a adhéré individuellement lors de son entrée en fonction.

Les éléments relatifs à la gestion des conflits d'intérêts figurent essentiellement dans la Charte de l'Administrateur de la Société (Annexe 1 du règlement Intérieur). Est repris ci-après l'article 9 de l'annexe 1 du règlement intérieur de la Société.

Annexe 1 du règlement intérieur – article 9 Conflits d'intérêts et informations privilégiées

L'Administrateur prend connaissance et se conforme à la Charte de Déontologie Boursière d'Amundi.

En outre, l'Administrateur informe le Conseil de tout conflit d'intérêts, y compris potentiel, dans lequel il pourrait être impliqué directement ou indirectement. Il s'abstient de participer aux débats et à la prise de décision sur les sujets concernés.

L'Administrateur s'abstient d'utiliser à son profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées auxquelles il a accès. L'Administrateur s'abstient de réaliser toute transaction sur le titre Amundi pendant les 30 jours calendaires qui précèdent la publication des résultats annuels et semestriels, et pendant les 15 jours calendaires qui précèdent

la publication de l'information financière trimestrielle, ainsi que le jour des dites publications.

Il appartient à l'Administrateur, en application de la Directive Marchés d'instruments financiers (MIF), de déclarer toute transaction personnelle sur instrument financier s'il estime être potentiellement en situation de conflits d'intérêts ou qu'il détient des informations confidentielles susceptibles d'être qualifiées de privilégiées et acquises dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

Un document récapitulatif des opérations et les personnes concernées par les déclarations au titre de la Directive MIF, ainsi que les modalités de déclaration et un formulaire sont joints à la présente Charte.

2.1.2 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

L'organisation du contrôle interne du Groupe Amundi témoigne d'une architecture en phase avec les exigences légales et réglementaires, ainsi qu'avec les recommandations du Comité de Bâle.

Le dispositif et les procédures de contrôle interne sont définis, au sein du Groupe Amundi, comme l'ensemble des dispositifs visant la maîtrise des activités et des risques de toute nature et permettant la régularité (au sens du respect des lois, règlements et normes internes), la sécurité et l'efficacité des opérations, conformément aux références présentées au point 2.1.2.1 ci-après.

Les risques auxquels ils permettent de répondre sont détaillés dans le Chapitre 5 du document de référence relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Le dispositif et les procédures de contrôle interne se caractérisent par les objectifs qui leur sont assignés :

- application des instructions et orientations fixées par la Direction Générale (dirigeants effectifs au sens de la réglementation) ;
- performance financière, par l'utilisation efficace et adéquate des actifs et ressources du Groupe, ainsi que la protection contre les risques de pertes ;
- connaissance exhaustive, précise et régulière des données nécessaires à la prise de décision et à la gestion des risques ;
- conformité avec les dispositions législatives et réglementaires, les normes professionnelles et déontologiques et les normes internes ;
- prévention et détection des fraudes et erreurs ;
- exactitude, exhaustivité des enregistrements comptables et établissement dans le délai imparti d'informations comptables et financières fiables.

Ces procédures comportent toutefois les limites inhérentes à tout dispositif de contrôle interne, du fait notamment de défaillances techniques ou humaines.

Conformément aux principes en vigueur au sein du Groupe, le dispositif de contrôle interne s'applique de manière homogène à l'ensemble des entités du Groupe (hors *joint ventures* dans lesquelles Amundi est actionnaire minoritaire) et couvre l'encadrement et la maîtrise des activités ainsi que la mesure et la surveillance des risques. Le dispositif mis en œuvre par Amundi s'inscrit dans le cadre de normes et principes rappelés ci-dessous. Il est décliné et adapté par les différentes fonctions et filiales en fonction de leurs spécificités notamment au regard de leurs obligations réglementaires.

Les moyens, outils et reportings mis en œuvre dans cet environnement normatif permettent une information régulière du Conseil d'administration et de la Direction Générale sur le fonctionnement des dispositifs de contrôle interne et sur leur adéquation au regard du profil de risque du Groupe.

2.1.2.1 RÉFÉRENCES EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE

Le référentiel du Groupe en matière de contrôle interne repose sur les dispositions du Code monétaire et financier (article L. 511-41), l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, le Règlement Général de l'AMF et les textes relatifs à la gouvernance d'entreprise, émis notamment par l'Autorité bancaire européenne et le Comité de Bâle.

Ce référentiel externe est complété de chartes, normes et procédures internes propres à Amundi dans les domaines de contrôle des

risques, y compris informatiques et comptables, de contrôle de conformité et d'audit interne.

2.1.2.2 PRINCIPES D'ORGANISATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

2.1.2.2.1 Principes fondamentaux

Le dispositif de contrôle interne d'Amundi repose sur les principes fondamentaux suivants :

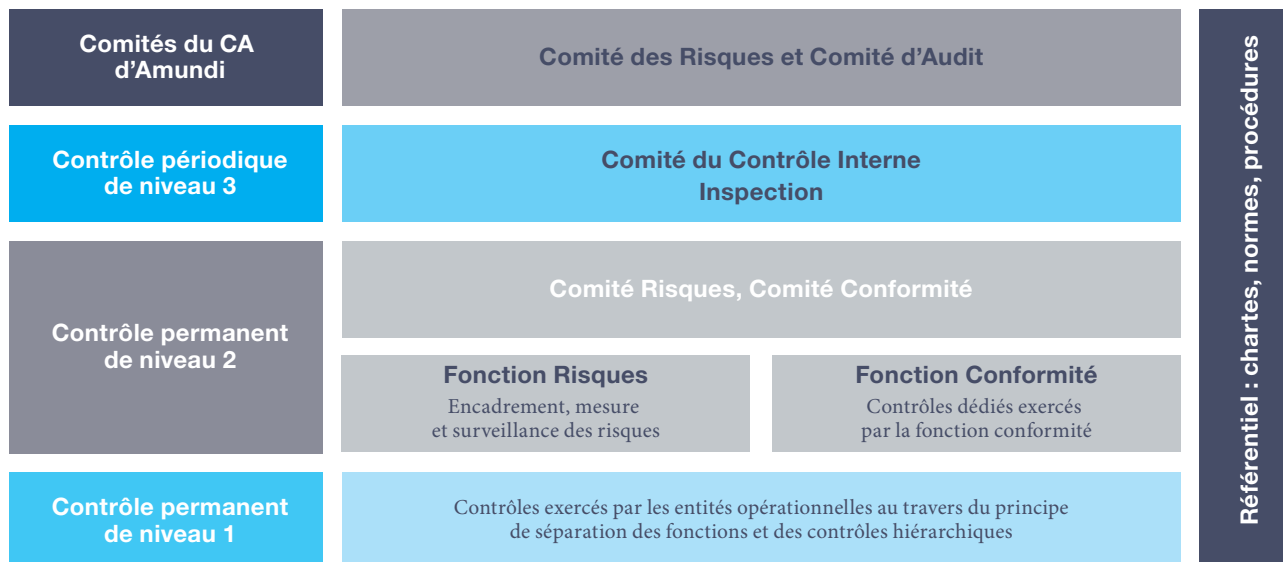
- une information systématique du Conseil d'administration portant sur l'encadrement des risques, le suivi des limites accordées, les activités et les résultats des contrôles mis en œuvre par les différentes composantes du dispositif de contrôle interne ainsi que les incidents significatifs ;
- une implication directe de la Direction Générale dans l'organisation et le fonctionnement du dispositif de contrôle interne ;
- une couverture exhaustive des activités et des risques ;
- une définition claire des responsabilités, une séparation effective des fonctions d'engagement et de contrôle au travers de délégations formalisées et mises à jour.

Il s'appuie schématiquement sur deux principaux piliers :

- des dispositifs de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques : risques financiers, risques opérationnels (traitements opérationnels, information comptable et financière, systèmes d'information), risques juridiques et risques de non-conformité ;
- un dispositif de contrôle comprenant des contrôles permanents réalisés directement par les entités opérationnelles ou par des collaborateurs dédiés et un contrôle périodique mis en œuvre par l'Inspection.

2.1.2.2.2 Missions des fonctions de contrôle

Le schéma ci-après présente de manière synthétique le dispositif de contrôle interne d'Amundi, le rôle des différentes fonctions et les principales instances de gouvernance.



Le dispositif de contrôle interne repose sur le contrôle permanent de premier niveau, le contrôle permanent de second niveau assuré par les fonctions Risques et Conformité et le contrôle périodique exercé par l'Inspection. Il couvre l'ensemble du Groupe en France et à l'international à l'exception des *joint ventures* dans lesquelles Amundi est actionnaire minoritaire.

Le contrôle permanent de premier niveau

Il constitue un des éléments essentiels du dispositif de contrôle interne du Groupe. Il est mis en œuvre par les entités opérationnelles sous la responsabilité de leur hiérarchie. Le contrôle permanent de premier niveau doit s'assurer du respect des procédures internes de traitement des opérations, de leur conformité aux lois et réglementations en vigueur et aux normes professionnelles et déontologiques ; ceci s'applique tout particulièrement à la justification des informations comptables et de gestion diffusées à l'intérieur ou à l'extérieur du Groupe.

Le contrôle permanent de second niveau

Le contrôle permanent de second niveau est principalement assuré par deux fonctions indépendantes des entités opérationnelles : la fonction Risques et la fonction Conformité.

La fonction Risques et la fonction Conformité réalisent les contrôles de second niveau et animent le dispositif de contrôle permanent

dans son ensemble. Ces fonctions de contrôles sont rattachées au Directeur en charge du pôle Pilotage et Contrôle d'Amundi.

La fonction Risques est responsable du suivi des risques pris par Amundi tant en direct pour son compte propre qu'en qualité de gérant pour compte de tiers. À ce titre elle :

- vérifie en permanence que l'entreprise et ses clients ne sont pas exposés à des risques financiers au-delà de leur seuil de tolérance ;
- contrôle que les risques opérationnels sont maîtrisés et que les contraintes de gestion sont respectées.

La fonction Conformité s'assure en permanence du respect des prescriptions réglementaires et déontologiques en matière d'intégrité des marchés, de sécurité financière, de protection de l'intérêt des porteurs et des clients et d'éthique professionnelle, de prévention de la fraude et de la corruption.

Le contrôle de troisième niveau

L'Inspection s'assure de la régularité, de la sécurité et de l'efficacité des opérations et de la maîtrise des risques de toute nature sur l'ensemble des entités d'Amundi. Elle intervient dans le cadre de plans d'audit validés par le Comité des Risques du Conseil d'administration. Chaque mission d'audit fait l'objet d'un rapport et de recommandations sur lesquelles s'engagent les entités auditées. L'Inspection Générale de Crédit Agricole S.A. peut également conduire des missions d'audit sur le Groupe Amundi.

2.1.2.2.3 Gouvernance

La gouvernance du dispositif de contrôle interne s'organise au sein d'Amundi autour :

- du Comité des Risques et du Comité d'Audit, émanations du Conseil d'administration ; les missions et le fonctionnement de ces comités ont été décrits dans la section 2.1.2.2.2 de ce document ;
- de trois comités de Direction Générale auxquels la Direction Générale contribue activement et qui sont présentés ci-après.

Comité de Contrôle Interne

Le Comité de Contrôle Interne, co-présidé par le Directeur d'Amundi en charge du pôle Pilotage et Contrôle et l'Inspecteur général du groupe Crédit Agricole actionnaire majoritaire d'Amundi, s'assure de la cohérence, de l'efficacité et de l'exhaustivité du dispositif de contrôle interne et coordonne les activités de Contrôle périodique, de Contrôle permanent, de Contrôle des Risques et de Contrôle de la Conformité. Il se réunit deux fois par an.

Comité Risques

Le Comité Risques d'Amundi, présidé par le Directeur d'Amundi en charge du pôle Pilotage et Contrôle, définit la politique d'Amundi en matière de risques, détermine le cadre de risque pour chaque produit ou activité, fixe les limites globales et suit les risques d'Amundi. Il se réunit onze fois par an.

De plus, au niveau de chaque filiale située en France ou à l'international, un Comité Risques présidé par le Directeur Général local se réunit selon une fréquence au moins trimestrielle. Il a la responsabilité de mettre en œuvre les politiques de risques définies au niveau du Groupe.

Comité Conformité

Le Comité Conformité d'Amundi, présidé par le Directeur d'Amundi en charge du pôle Pilotage et Contrôle définit la politique de Conformité, valide et suit le plan d'action de la Conformité. Il se réunit onze fois par an.

Par ailleurs, la Direction Générale est informée mensuellement de la situation des risques du Groupe et des dossiers sensibles. Elle s'assure que le dispositif de contrôle interne fait l'objet d'un suivi permanent, destiné à vérifier son adéquation et son efficacité. La Direction Générale est informée des principaux dysfonctionnements identifiés et des mesures correctrices apportées.

Le Conseil d'administration :

- valide sur proposition de la Direction Générale, l'appétence au risque en cohérence avec la stratégie définie pour le Groupe ;
- est informé au moins deux fois par an par des présentations de la direction portant sur la situation consolidée des risques et résultats du Groupe, l'état du dispositif de surveillance des risques et de contrôle interne et le résultat de l'activité et des résultats du contrôle interne.

Le Conseil d'administration est par ailleurs informé des incidents significatifs au-delà de certains seuils révisés chaque année par le Comité des Risques du Conseil d'administration. Enfin il examine une fois par an le rapport annuel sur le contrôle interne.

2.1.2.2.4 Ressources

La Direction Générale définit l'organisation générale de l'entreprise et s'assure de sa mise en œuvre effective par des personnes compétentes. En particulier, elle fixe clairement les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne et attribue les moyens adéquats.

À fin décembre 2016, les effectifs des lignes métiers de contrôle sont les suivants :

- Direction des Risques : 165 ETP ;
- Direction de la Conformité : 65 ETP ;
- Audit Interne : 26 ETP.

2.1.2.3 DISPOSITIFS DE MAÎTRISE ET SURVEILLANCE DES RISQUES D'AMUNDI ET DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES

2.1.2.3.1 Dispositif de mesure et surveillance des risques

Amundi met en œuvre au sein de la ligne métier Risques des dispositifs d'identification, de mesure et de surveillance de ses risques adaptés à ses activités et à son organisation et faisant partie intégrante du dispositif de contrôle interne. Le périmètre couvert par la filière comporte les risques opérationnels, les risques de marché, crédit et contrepartie, les risques juridiques, etc.

Amundi a mis en place une organisation de la gestion des risques qui repose sur une forte intégration de la ligne métier Risques sur l'ensemble du Groupe Amundi, avec pour objectifs :

- l'homogénéité des processus de contrôle des risques ;
- la mise en commun de moyens adaptés entre différentes entités ;
- un niveau d'expertise élevé des équipes, à travers des pôles de compétences dédiés.

L'organisation de la ligne métier Risques repose sur un fonctionnement matriciel avec des interactions régulières entre :

- **des équipes transversales de suivi des risques de gestion**, regroupées au sein de trois pôles de *Risk Management*, qui déterminent les modalités globales d'encadrement de chaque type de gestion et assurent la surveillance de celles-ci. Ces équipes ont vocation à intégrer l'ensemble des facteurs et indicateurs de risque et de performance pour chaque gestion analysée, et à assurer la cohérence de ces indicateurs entre eux ainsi que leur adéquation avec les orientations de gestion. Elles sont déployées dans chaque entité en France et à l'étranger ;

- **des équipes spécialisées par domaine d'expertise**, rassemblées au sein d'un pôle dédié qui a vocation à assurer de manière transverse la cohérence de l'approche par nature de risque. Ce pôle a pour missions principales de définir les normes et méthodes de mesure de risque et de performance applicables au Groupe Amundi, d'assurer la production des indicateurs associés et d'apporter son expertise dans l'application de ces mesures sur les portefeuilles spécifiques. Il intervient également pour piloter la mise en œuvre des méthodes et des indicateurs dans les outils utilisés par les équipes de *Risk Management* et par les Gestions. Une équipe spécialisée en analyse crédit vient en appui des équipes de *Risk Management*.

Il est périodiquement rendu compte à la Direction Générale et au Conseil d'administration des contrôles réalisés par la filière Risques. Ainsi en 2016, la Direction Générale a été tenue régulièrement informée par :

- le tableau de bord mensuel de la Direction des Risques qui passe en revue de façon détaillée les expositions du Groupe aux différents risques et les dossiers sensibles ;
- le point d'actualité fait par le Directeur des Risques au Comité Exécutif ; et
- les différents comités de gouvernance de la ligne-métier Risques auxquels la Direction Générale participe, notamment le Comité Risques d'Amundi qui est le comité faîtière du dispositif Risques.

Le Conseil d'administration est également régulièrement informé au travers des présentations assurées en Comité des Risques du Conseil d'administration, qui font état :

- du dispositif d'encadrement des risques, de son état et de ses évolutions ; et
- de la situation synthétique des risques, de son évolution, du niveau des principales limites en risque et de leur utilisation.

L'amélioration et l'adaptation du dispositif de suivi des risques se sont poursuivies en 2016, autour de deux chantiers principaux :

- L'adaptation et l'organisation du dispositif pour accompagner les évolutions du périmètre du Groupe, et en particulier :
 - l'acquisition de Kleinwort Benson Investors Global Investors (KBI GI) et le lancement des travaux d'intégration,
 - l'acquisition suivie de l'absorption de CA Immobilier Investors (CAII), filiale de Crédit Agricole Immobilier, par Amundi Immobilier,
 - l'absorption d'Amundi Alternatives Investments par Amundi Asset Management ;
- Le renforcement de la sécurité des activités de gestion, qui s'est traduit par :
 - le renforcement des outils de gestion du risque de liquidité avec le déploiement :
 - d'une politique fixant différents niveaux de stress et des taux de détention d'actifs liquides adaptés à ces niveaux,
 - d'un dispositif de communication et d'information des clients,
 - d'une procédure de centralisation et de priorisation des ordres lorsque la situation l'exige,

- la mise en place, pour un premier périmètre de fonds, du « swing pricing » permettant de protéger les porteurs de fonds ouverts des frais associés au réaménagement des portefeuilles lors de souscriptions ou rachats importants,
- le renforcement de l'encadrement des activités pour le compte propre à travers la mise en place de seuils d'alertes et de limites sur plusieurs *scenarii* de stress adaptés à ces activités.

Le Comité de Bâle a publié un document (BCBS239 - Basel Committee on Banking Supervision) établissant 11 principes en matière de système d'information, visant à renforcer la gestion des risques. En 2016, au titre de l'année 2015, la Direction des Risques et la Direction Financière ont présenté au Comité Risques et au Comité de Contrôle Interne du Groupe Amundi le premier diagnostic de la conformité du Système d'Information d'Amundi au regard de ces 11 principes.

Amundi exerce depuis 2015 une activité de prestation de service permettant à des sociétés de gestion d'externaliser sur la plateforme d'Amundi le passage des ordres pour leurs fonds. Dans la continuité des travaux de 2015, Amundi propose depuis juin 2016 une prestation de tenue des positions ; un ensemble d'indicateurs est désormais contrôlé quotidiennement par les équipes de contrôle des risques. D'autres indicateurs seront mis en place en 2017. Des adaptations informatiques et organisationnelles sont en cours en permanence pour accompagner le développement de l'offre de services d'Amundi.

2.1.2.3.2 Dispositif de prévention et contrôles des risques de non-conformité

La Direction de la Conformité a pour missions d'identifier et prévenir les risques de non-conformité réglementaire et de maintenir un dispositif d'encadrement de ces risques.

Les principaux risques de non-conformité concernent les quatre thèmes suivants :

- **l'intégrité des marchés**, visant au respect de l'ensemble des règles organisant le fonctionnement des marchés réglementés sur lesquels les entités d'Amundi interviennent, notamment le principe d'agir de manière honnête, loyale et professionnelle ;
- **la sécurité financière** et les sanctions internationales, visant à mettre en place les dispositifs :
 - de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme,
 - de contrôle de mise en application des sanctions internationales ;
- **l'intérêt et la protection des porteurs et clients**, visant à délivrer des informations claires, transparentes et non-trompeuses, et s'assurant de l'équité de traitements des porteurs et la primauté de l'intérêt des clients ;
- **l'éthique professionnelle**, la circulation de l'information, visant notamment au respect du Code de déontologie et au contrôle des initiés.

Un cinquième thème concerne la régulation de la Conformité (veille, réglementations, conflits d'intérêts, prévention de la fraude et de la corruption...).

Chacun de ces cinq thèmes fait l'objet d'un suivi par un pôle dédié du même nom. Les 2 derniers thèmes (Ethique professionnelle/Fraude... ; Régulation de la Conformité) sont regroupés au sein du Secrétariat Général de la Conformité d'Amundi AM.

Ainsi la Direction de la Conformité prévient du risque de sanctions et participe à la protection de l'image de l'entreprise, de sa réputation, et de celle de ses dirigeants.

Au sein du Groupe Amundi, la Direction de la Conformité est organisée en Ligne Métier. Les équipes Conformité des filiales sont rattachées hiérarchiquement à la Direction Générale des filiales concernées et fonctionnellement au Directeur de la Conformité d'Amundi.

Dans ce cadre, les équipes de Conformité :

- assurent une veille réglementaire adaptée à leur activité ;
- déploient un corpus commun de règles Groupe (Manuel de Conformité) ;
- effectuent des contrôles selon un plan validé par la Direction Générale, au cours du Comité Conformité présidé par le Directeur en charge du pôle Pilotage et Contrôle ;
- s'assurent que les anomalies éventuellement relevées sont corrigées ;
- rapportent au Comité de Conformité les incidents de non-conformité survenus au cours de la période écoulée.

En 2016, la Direction Générale a été informée des actions de la Conformité :

- mensuellement, en Comité Conformité, au cours duquel sont notamment présentés les résultats des contrôles réalisés par la Conformité ;
- annuellement, *via* le rapport annuel sur la maîtrise des risques de non-conformité.

Par ailleurs, le Groupe poursuit la mise en conformité de son dispositif à la réglementation européenne Market Abuse Regulation (« MAR »).

Le Conseil d'administration est régulièrement informé au travers des présentations assurées en Comité des Risques, qui font état :

- du dispositif d'encadrement des risques de non-conformité (cartographie des risques de non-conformité) ;
- du plan de contrôle et des résultats des contrôles.

Un dispositif de lutte anti-corruption a été déployé dans l'ensemble du Groupe et a fait l'objet d'une certification « BS 10500 : 2011 » (norme britannique) en juillet 2016.

Dans le cadre de la cotation d'Amundi, le dispositif de gestion des conflits d'intérêts a été adapté comme suit :

- une Charte de Déontologie boursière a été rédigée et a fait l'objet d'une présentation en Conseil d'administration ;

- une politique de restriction de détention de titres Amundi dans les portefeuilles gérés pour compte de tiers et pour compte propre a été mise en place ;
- la cartographie des conflits d'intérêts a été mise à jour.

2.1.2.3.3 Contrôle périodique

La Direction de l'Inspection d'Amundi est rattachée hiérarchiquement à l'Inspection Générale groupe de Crédit Agricole SA et fonctionnellement à la Direction Générale d'Amundi. Le dispositif de Contrôle Périodique comprend une équipe centrale de l'Inspection, qui se déploie sur l'ensemble du périmètre d'Amundi et d'une équipe d'Inspection décentralisée dans plusieurs filiales, sous la responsabilité hiérarchique du management local et sous la responsabilité fonctionnelle du Directeur de l'Inspection d'Amundi.

Intégré au sein de la Ligne Métier Audit-Inspection de Crédit Agricole S.A., actionnaire majoritaire, le dispositif de contrôle périodique d'Amundi s'appuie sur les outils et méthodologies du groupe Crédit Agricole, notamment pour dresser la cartographie des objets auditables, planifier et mener les audits, contrôler la mise en place des recommandations émises, et établir le *reporting* de suivi de l'activité.

Le plan d'audit est établi sur la base du programme pluriannuel d'audit découlant de la cartographie des risques auditables du Groupe Amundi. Il tient également compte des demandes de la Direction Générale d'Amundi, de la Ligne Métier et du Comité des Risques du Conseil d'administration. L'objectif du programme pluriannuel est de couvrir le périmètre d'audit (calé sur le périmètre de contrôle interne) sur une période de 5 ans au maximum et la fréquence moyenne retenue est de l'ordre de 3 ans.

L'Inspection mène des missions semestrielles de suivi de la mise en œuvre de l'exhaustivité du périmètre de recommandations, avec en sus un suivi trimestriel sur les recommandations de niveau 1 et un périmètre ciblé de recommandations de niveau 2. Toutes les missions réalisées par l'Inspection Amundi, par l'Inspection Générale du groupe Crédit Agricole S.A. et par les Autorités de Tutelle font l'objet de ce dispositif formalisé de suivi, qui permet de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions correctrices, dans les délais convenus avec le management de l'entité en fin de mission. Le cas échéant, ce dispositif conduit le Directeur de l'Inspection à exercer son devoir d'alerte auprès du Conseil d'administration, comme prévu par l'article 26 de l'arrêté du 3 novembre 2014.

Le plan d'audit 2016 a ainsi été entièrement réalisé et les conclusions des missions ont été présentées à la Direction Générale et au Comité des Risques du Conseil d'administration, qui sont également informés de l'état de mise en œuvre des recommandations.

La démarche suivie par l'Inspection d'Amundi fait l'objet d'un processus d'amélioration de la qualité continue et est certifiée par l'IFACI depuis 2015.

2.1.2.3.4 Dispositif spécifique de contrôle interne en matière de sécurité des systèmes d'information et de plan de continuité d'activité

Contrôle interne en matière de sécurité des systèmes d'information

Le CISO (*Chief Information Security Officer*) réalise les contrôles sous sa responsabilité tels que définis dans le plan de contrôle annuel. Il s'assure de la consolidation et de la cohérence des résultats, et contribue au rapport de contrôle interne réglementaire pour le volet lié aux systèmes d'information. Pour réaliser ses contrôles, le CISO est informé des résultats des contrôles de niveau 1 par la Direction des Systèmes d'Information. Les résultats des audits et les recommandations associées lui sont également fournis afin qu'il puisse en assurer le suivi consolidé. La bonne réalisation de ses missions est contrôlée par le MRSI (manager des risques du système d'information).

Via ses actions de contrôle, il s'assure de la bonne couverture des scénarios de risques et vérifie que les anomalies détectées font l'objet d'alertes et de plans d'actions suivis.

En matière de cyber sécurité, des tests d'intrusion sont réalisés, tout au long de l'année, par une société externe spécialisée, tant en interne qu'en externe. Ces tests font systématiquement l'objet d'un bilan et des mesures sont prises lorsque des incidents sont identifiés.

Plan de continuité d'activité

Le Plan de continuité d'activité (PCA) décrit les solutions de secours et leurs modalités de mise en œuvre en fonction du scénario de crise opérationnelle concerné et est validé au sein d'un Comité de Direction Générale : le Comité de Sécurité d'Amundi.

Ce dispositif opérationnel comporte quatre éléments clés :

- un dispositif de gestion de crise ;
- un Plan de repli utilisateurs (PRU) ; pour les entités parisiennes, le site est situé à 25 kilomètres de Paris, il comprend 300 postes dédiés, et pourrait être étendu à 700 si besoin ;
- un Plan de secours informatique (PSI) ;
- un contrôle du PCA des prestataires.

Ce plan d'urgence et de poursuite de l'activité est régulièrement entretenu et se compose :

- de solutions de secours répondant à un ou plusieurs des scénarios de crise opérationnelle, ainsi que de la documentation de ces solutions de secours ;

- d'un dispositif de gestion de crise opérationnelle conçu pour assurer la notification, l'analyse et le traitement des alertes et une capacité d'intervention sur appel 24 h/24, 7 j/7.

Les scénarii de sinistre potentiel couverts sont :

- indisponibilité d'environnement de travail local causée par l'inaccessibilité du site ou par la défaillance des installations techniques (panne électricité, perte d'accès des moyens télécom...). Ce scénario intègre l'indisponibilité d'un immeuble ou d'un ensemble d'immeubles lorsque ceux-ci sont regroupés ;
- indisponibilité du personnel causée par une grève de transports publics, une épidémie, une crue, etc. Les solutions permettant de couvrir ce scénario doivent permettre à Amundi de maintenir la continuité de ses activités dès lors que 30 % de ses effectifs sont disponibles ;
- destruction physique des systèmes d'information *Datacenter* causée par la destruction physique de matériels du *Datacenter* ou des moyens d'accès réseau au *Datacenter* ;
- indisponibilité logique des systèmes d'information *Datacenter* causée par malveillance, erreur ou accident (attaque virale, intrusion, destruction accidentelle d'une baie de données ou un « bug » informatique altérant des bases de données) ;
- indisponibilité massive des postes de travail causé, par exemple, par une attaque virale massive qui toucherait les postes de travail.

Au cours de l'année 2016, des tests ont été menés sur le PCA d'Amundi :

- un PSI a été réalisé en juin 2016 ;
- un PRU a été mené en novembre 2016.

De plus, les dispositifs de gestion de crise et de repli utilisateur ont été activés, avec succès, de manière inopinée pendant 4 jours en juin 2016, en raison des grèves de transports en commun et de la crue de la Seine.

Les entités du Groupe Amundi appliquent la politique de continuité d'activité et la déclinent en l'adaptant si nécessaire aux lois et réglementations locales. En plus des 5 scénarios obligatoires, chaque entité du Groupe doit vérifier si elle n'est pas exposée localement à d'autres menaces.

Elles testent régulièrement leur PCA. Ces tests prennent la forme d'exercices qui simulent un scénario de crise opérationnelle. Les résultats des tests sont transmis au Responsable PCA d'Amundi.

2.1.2.3.5 Dispositif spécifique de contrôle interne de l'information comptable et financière

Rôle et responsabilités dans l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction Financière d'Amundi assure la responsabilité de l'élaboration de l'information comptable et financière. En particulier, la Direction Financière :

- établit les états financiers consolidés selon les normes comptables internationales (IFRS) et conformément aux règles et principes comptables communiqués et définis par le groupe Crédit Agricole ;
- établit les états financiers sociaux de chacune de ses entités conformément aux normes comptables locales en vigueur ;
- élabore les différents reportings réglementaires, prudentiels et fiscaux ;
- produit les différentes informations de gestion nécessaires au pilotage de l'activité ;
- assure la communication financière d'Amundi auprès des investisseurs.

Contrôle permanent de l'information comptable et financière

Le dispositif de contrôle de l'information comptable et financière au sein de la Direction Financière s'appuie sur les contrôles exercés d'une part par les équipes de la Comptabilité, du Contrôle de gestion et de la trésorerie, et d'autre part par une cellule de contrôle comptable dédiée, rattachée directement au Directeur Financier. Ce dispositif est complété par un contrôle permanent comptable assuré par une équipe indépendante, rattachée à la Direction des Risques.

Les objectifs du contrôle permanent comptable visent à s'assurer de la couverture adéquate des risques comptables majeurs, susceptibles d'altérer la qualité de l'information comptable et financière en termes de :

- conformité des données au regard des dispositions légales et réglementaires, et des normes du groupe Crédit Agricole ;
- fiabilité et sincérité des données, permettant de donner une image fidèle des résultats et de la situation financière d'Amundi et des entités intégrées dans son périmètre de consolidation ;

- sécurité des processus d'élaboration et de traitement des données, limitant les risques opérationnels, au regard de l'engagement d'Amundi sur l'information publiée ;
- prévention des risques de fraudes et d'irrégularités comptables.

Le contrôle permanent de l'information comptable et financière s'appuie sur l'évaluation des risques et des contrôles des processus comptables gérés par les services opérationnels. En particulier, les risques suivis par la Direction des Risques, et en particulier ceux liés aux engagements hors-bilan, font l'objet d'un rapprochement avec la Comptabilité afin de s'assurer de l'exhaustivité de l'information et de la bonne évaluation dans les états financiers.

Le Responsable du Contrôle Permanent Comptable d'Amundi s'assure de la mise en œuvre des éventuelles actions correctives, pour renforcer le dispositif de contrôle permanent comptable.

Relations avec les commissaires aux comptes

Conformément aux normes professionnelles en vigueur, les commissaires aux comptes mettent en œuvre les diligences qu'ils jugent appropriées sur l'information comptable et financière publiée :

- audit des comptes individuels et des comptes consolidés ;
- examen limité des comptes consolidés semestriels ;
- lecture d'ensemble des supports de présentation de l'information financière publiée.

Dans le cadre de leur mission légale, les commissaires aux comptes présentent les conclusions de leurs travaux au Comité d'Audit et au Conseil d'administration d'Amundi.

Le Conseil d'administration d'Amundi, dont j'assume la présidence, le Comité d'Audit et le Comité des Risques ainsi que le Directeur Général du fait de ses responsabilités propres sont tenus informés avec précision du contrôle interne et du niveau d'exposition aux risques, des axes de progrès constatés en la matière, ainsi que de l'avancement des mesures correctrices adoptées. Le dispositif et les procédures de contrôle interne font l'objet d'une adaptation permanente, pour répondre aux évolutions de la réglementation, des activités et des risques encourus par le Groupe.

L'ensemble de ces informations est retranscrit notamment au moyen du rapport annuel sur le contrôle interne et sur la mesure et la surveillance des risques, du rapport de gestion, mais aussi par des reportings réguliers d'activité et de contrôle.

Le Président du Conseil d'administration d'Amundi
Xavier Musca

2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ AMUNDI

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Amundi et en application des dispositions de l'article L. 225 235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la Société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225 37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225 37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Emmanuel Benoist

ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Drion

2.3 PRÉSENTATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Conformément aux termes de l'article 15 des statuts de la Société et à l'article L. 511-58 du Code monétaire et financier, qui dispose que la Présidence du Conseil d'administration d'un établissement de crédit ne peut être exercée par le Directeur Général, le Conseil d'administration, dans sa séance du 15 septembre 2015, a décidé que les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de la Société resteraient dissociées.

Depuis le 28 avril 2016, Monsieur Xavier Musca préside le Conseil d'administration en remplacement de Monsieur Jean-Paul Chifflet, parti à la retraite. Monsieur Yves Perrier continue d'exercer les fonctions de Directeur Général.

2.3.1 Présentation du Directeur Général

Monsieur Yves Perrier a été nommé en qualité de Directeur Général de la Société le 18 septembre 2007, et a été reconduit dans ses fonctions à la naissance d'Amundi ⁽¹⁾ le 23 décembre 2009. Il a été depuis renouvelé à chaque arrivée à échéance de son mandat. Il a été confirmé dans cette fonction par décision du Conseil d'administration

du 15 septembre 2015 qui a décidé du renouvellement de son mandat pour une durée indéterminée.

Les renseignements personnels concernant Monsieur Yves Perrier, qui est également administrateur, figurent à la section 2.4. relative aux informations complémentaires sur les mandataires sociaux.

(1) Anciennement dénommée Crédit Agricole Asset Management Group, la Société a été renommée Amundi à l'occasion du rapprochement des gestions d'actifs de Société Générale et Crédit Agricole en décembre 2009.

2.3.2 Présentation du Comité Exécutif

Le rôle du **Comité Exécutif** consiste à développer et mettre en œuvre la stratégie du Groupe, notamment au travers des budgets et plans d'actions. Il définit les principes en matière de choix de grandes activités et de politique commerciale et contrôle les résultats, les risques et la conformité.

Voici la liste de ses membres au 31 décembre 2016.

Nom	Principale fonction au sein du Groupe	Date d'entrée au Comité Exécutif
Yves Perrier	Directeur Général de la Société, Directeur Général Adjoint en charge du pôle Épargne, Assurances et Immobilier de Crédit Agricole S.A.	2010
Pascal Blanqué	Directeur du pôle Institutionnels et <i>Chief Investment Officer</i> , Directeur des Gestions	2010
Bernard Carayon	Directeur du pôle Pilotage et Contrôle	2010
Bernard de Wit ⁽¹⁾	Directeur du pôle Support et Développement	2010
Fathi Jerfel	Directeur du pôle <i>Retail</i>	2010
Guillaume Lesage	Directeur Adjoint du pôle Support et Développement	2016
Pedro Antonio Arias	Responsable des Métiers Actifs Non-Cotés	2013
Jean-Jacques Barberis	Responsable du coverage banques centrales et fonds souverains	2016
Valérie Baudson	Responsable du Métier Indiciel, ETFs et <i>Smart Beta</i> , Directeur Général de CPR AM	2013
Alain Berry	Directeur de la Communication	2010
Laurent Bertiau	Responsable du pôle Clients Institutionnels	2010
Romain Boscher	Directeur des Gestions Actions	2011
Éric Brard	Directeur des Gestions Taux et Crédit	2011
Nicolas Calcoen	Directeur Finances et Stratégie	2011
Dominique Carrel-Billiard	Directeur Délégué auprès de la Direction Générale – en charge du rapprochement Amundi - Pioneer	2016
Xavier Collot	Directeur de l'Épargne Salariale et Retraite	2016
Christophe Lemarié	Directeur Marketing <i>Retail</i>	2013
Vincent Mortier	<i>Deputy CIO</i> , Directeur Adjoint des Gestions	2015
André Pasquié	Responsable Réseaux Partenaires France	2010
Christian Pellis	Directeur de la Distribution externe France et International	2016
Frédéric Samama	Responsable Adjoint du pôle Clients Institutionnels	2016
Pierre Schereck	Directeur des relations commerciales avec les organismes paritaires et sociaux au sein du pôle Clients Institutionnels	2010
Isabelle Senéterre	Directeur des Ressources Humaines	2011
Éric Vandamme	Directeur des Risques	2013

(1) Bernard de Wit a été désigné *Second Dirigeant Effectif* en remplacement de Bernard Carayon par décision du Conseil d'administration du 9 février 2017.

Sont également membres du Comité Exécutif au titre de leur fonction de responsable pays/zones régionales :

Julien Fontaine, Responsable du Japon, Laurent Guillet responsable de la Grande-Bretagne, Patrick Pagni et Patrice Blanc, responsables

Amérique du Nord, Alessandro Varaldo, responsable de l'Italie, Jenny Sofian, responsable Asie du Sud-Est et Xiaofeng Zhong, responsable Asie du Nord.

Laurence Laplane est secrétaire du Comité Exécutif.

2.4 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX

2.4.1 Présentation individuelle des mandataires sociaux

Xavier MUSCA

Président du Conseil d'administration, Membre des Comités Stratégique, Rémunérations et Nominations

NÉ EN
1960

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION
24/07/2012

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31/12/2018

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
300

ADRESSE PROFESSIONNELLE
Crédit Agricole
12, place des États-Unis
92120 Montrouge

**CONFORMITÉ AUX RÈGLES
DE CUMUL DE MANDATS**
CODE AFEP-MEDEF
oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER
oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Xavier Musca commence sa carrière à l'Inspection générale des finances en 1985. En 1989, il entre à la Direction du Trésor, où il devient chef du bureau des affaires européennes. En 1993, il est appelé au cabinet du Premier Ministre, Edouard Balladur, comme conseiller technique, puis retrouve la Direction du Trésor en 1995, successivement en tant que chef du bureau des marchés financiers puis sous-Directeur Europe – affaires monétaires et internationales, et chef du service du financement de l'État et de l'économie. Entre 2002 et 2004, il est Directeur de cabinet de Francis Mer, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. En 2004, il devient Directeur du Trésor. Il quitte la Direction du Trésor en février 2009, pour devenir Secrétaire général adjoint de la Présidence de la République Française, en charge des affaires économiques. En février 2011, il devient Secrétaire général de la Présidence de la République Française.

Xavier Musca exerce actuellement les fonctions de Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A. depuis 2012, et de Second Dirigeant Effectif depuis 2015. Il est devenu également en 2016 Président du Conseil d'administration d'Amundi.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Directeur Général Délégué, membre du Comité de Direction, Membre du Comité Exécutif, Crédit Agricole SA, depuis 2012
- > Administrateur, CA Assurances, depuis 2012
- > Administrateur, Crédit Agricole Creditor Insurance, depuis 2012
- > Vice-Président du Conseil d'administration, Predica, depuis 2012
- > Administrateur et membre du Comité des Rémunérations, Cariparma, depuis 2012
- > Représentant permanent de Crédit Agricole S.A., Administrateur de Pacifica, depuis 2012
- > Président du Conseil d'administration, CA Consumer Finance, depuis 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Administrateur, Cap Gemini, depuis 2014 et Président du Comité d'Audit Cap Gemini

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administrateur, Amundi, de 2012 à 2016
- > Administrateur, Banco Espírito Santo, de 2012 à 2014
- > Administrateur, Bespar, de 2012 à 2014
- > Vice-Président du Conseil d'administration, de CA Egypt, de 2012 à 2015
- > Vice-Président du Conseil d'administration de l'UBAF, de 2012 à 2015
- > Vice-Président du Conseil de surveillance de Credit du Maroc, de 2012 à 2015
- > Président du Comité des Nominations et du Comité des Rémunérations, Amundi, de 2012 à 2015
- > Administrateur, CACEIS, de 2014 à 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Secrétaire général de la Présidence de la République Française, de 2011 à 2012

Yves PERRIER

Administrateur et Directeur Général, membre du Comité Stratégique

NÉ EN

1954

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

23/12/2009

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2018

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

200

ADRESSE PROFESSIONNELLE

Amundi
91-93, boulevard Pasteur
75015 Paris

CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE CUMUL DE MANDATS CODE AFEP-MEDEF

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Yves Perrier a commencé sa carrière en audit et conseil pendant 10 ans. Il a rejoint la Société Générale en 1987 dont il a été le Directeur Financier. De 1999 à 2003, il était membre du Comité Exécutif du Crédit Lyonnais, en charge des Finances, des Risques et de l'Inspection générale. À l'issue de l'achat du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole, il devient Directeur Général Délégué de Calyon (devenue CA-CIB) Il prend en septembre 2007 la responsabilité du pôle Gestion d'Actifs et Services aux Institutionnels de Crédit Agricole S.A., en tant que Président-Directeur Général de Crédit Agricole Asset Management et Président du Conseil d'administration de CACEIS. En 2009 il contribue à la création d'Amundi dont il est nommé Directeur Général.

Yves Perrier, exerce actuellement, depuis septembre 2015, la fonction de Directeur Général Adjoint en charge du pôle Épargne, Assurances et Immobilier de Crédit Agricole S.A. À ce titre, il est Directeur Général, Administrateur, membre du Comité Stratégique et Président du Comité Exécutif d'Amundi.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Président-Directeur Général, Amundi Asset Management, depuis 2007 *
- > Directeur Général Adjoint, Directeur de pôle Assurances, Épargne et Immobilier, Crédit Agricole S.A., depuis 2015
- > Administrateur, Pacifica depuis 2015
- > Administrateur, Crédit Agricole Assurances, depuis 2015
- > Représentant permanent de Crédit Agricole S.A., Administrateur Predica, depuis 2015
- > Représentant permanent de Crédit Agricole S.A., Administrateur Crédit Agricole Immobilier, depuis 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Administrateur et membre du Collège des Institutionnels, Paris Europlace, depuis 2007
- > Président de l'AFG, depuis 2015

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administrateur, CA Cheuvreux, de 2004 à 2012
- > Directeur de pôle, Gestion d'Actifs, et Services aux Institutionnels, Crédit Agricole S.A., de 2007 à 2015
- > Président du Conseil d'administration, CACEIS, de 2007 à 2015
- > Membre du Conseil de surveillance, CA Titres, de 2007 à 2015
- > Administrateur d'Euro Securities Partners, de 2013 à 2015
- > Président du Conseil d'administration, Société Générale Gestion, de 2009 à 2015 *
- > Administrateur, LCH Clearnet SA, de 2014 à 2016
- > Administrateur, LCH Clearnet Group LTD, de 2014 à 2016

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Membre du Conseil de surveillance, Maïke Automobile SAS de 2013 à 2016

Dans d'autres structures :

- > Néant

* Société du Groupe Amundi.

Virginie CAYATTE**Administratrice (indépendante), membre du Comité d'Audit et du Comité des Risques****NÉE EN**

1970

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

30/09/2015

ÉCHÉANCE DU MANDAT :**Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le**

31/12/2018

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

250

ADRESSE PROFESSIONNELLESolocal Group
204 Rond-Point du Pont de Sèvres
92 649 Boulogne-Billancourt**CONFORMITÉ AUX RÈGLES
DE CUMUL DE MANDATS
CODE AFEP-MEDEF**

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Virginie Cayatte débute sa carrière en 1995 en tant qu'analyste dans l'équipe Fusions & Acquisitions du groupe AXA puis devient responsable de l'équipe Financement Trésorerie. De 2002 à 2003, elle exerce les fonctions d'adjointe au chef de Bureau « Épargne et marchés financiers » en charge de la régulation relative à la gestion et l'épargne salariale, à la comptabilité et au gouvernement d'entreprise, au sein de la Direction Générale du Trésor puis en tant que Chef du bureau « Épargne et marchés financiers » en charge de la régulation des marchés financiers et de leurs acteurs en 2003 jusqu'en 2005. De 2006 à 2007, elle est Secrétaire générale du pôle de compétitivité Finance et Innovation. En 2007, Virginie Cayatte retrouve AXA IM en tant que Directrice *Corporate* Finance et Stratégie, puis Directrice Financière en 2010. Elle devient administratrice d'Axa IM IF et quitte le groupe fin 2014.

Virginie Cayatte exerce actuellement les fonctions de Directrice financière en charge de la Finance, de l'Immobilier et des Achats au sein de SOLOCAL GROUP. Elle est également administratrice de Pages Jaunes SA.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Directrice financière, membre du Comité Exécutif, Solocal Group, depuis 2015

Dans des sociétés non cotées :

> Administratrice, Pages Jaunes SA, depuis 2015

Dans d'autres structures :

> Néant

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016)
ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS****Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Néant

Dans des sociétés non cotées :

> Administratrice, AXA IM IF, de 2013 à 2014

> Directrice Corporate Finance et Stratégie Axa IM, de 2007 à 2014

Dans d'autres structures :

> Néant

Laurence DANON-ARNAUD

Administratrice (indépendante), Présidente du Comité Stratégique et membre du Comité des Rémunérations

NÉE EN

1956

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

30/09/2015

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2016

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

400

ADRESSE PROFESSIONNELLE

Cordial Investment & Consulting
30, boulevard Victor-Hugo
92200 Neuilly-sur-Seine

CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE CUMUL DE MANDATS CODE AFEP-MEDEF

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Laurence Danon a démarré sa carrière en 1984 au Ministère de l'Industrie. En 1989, elle entre dans le groupe ELF où elle exerce des responsabilités commerciales au sein de la Division Polymères. En 1991, elle devient Directeur à la Division Spécialités Industrielles, avant d'être nommée en 1994 Directeur de la Division Mondiale des Polymères Fonctionnels. En 1996, elle se voit confier la Direction Générale de ATO-FINDLEY Adhésives, devenue BOSTIK, filiale du groupe TOTAL, n° 2 mondial des adhésifs. Nommée PDG du PRINTEMPS et Membre du Comité Exécutif de PPR en 2001, elle quitte son poste en 2007 après la cession réussie du PRINTEMPS en octobre 2006.

Laurence Danon rejoint ensuite Edmond de Rothschild Corporate Finance en 2007 comme membre du Directoire, puis Présidente du Directoire jusqu'en décembre 2012. Elle a intégré la banque d'affaires Leonardo & Co., début 2013 en tant que Présidente du Conseil d'administration.

À la suite de la cession de Leonardo & Co. SAS à Natixis en juin 2015, Laurence Danon a rejoint son *family office* Cordial Investment & Consulting.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Administratrice et Présidente du Comité d'Audit, TF1, depuis 2010

Dans des sociétés non cotées :

> *Director*, Cordial Investments & Consulting Ltd, depuis 2015

Dans d'autres structures :

> Membre de l'Académie des Technologies, depuis 2015

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Administratrice, Diageo plc, de 2006 à 2015

> Membre du Conseil de surveillance et Président du Comité des Nominations et Rémunérations, BPCE, de 2009 à 2013

Dans des sociétés non cotées :

> Membre puis Présidente du Directoire, Edmond De Rothschild Corporate Finance, de 2007 à 2012

> Présidente du Conseil d'administration Leonardo & Co. de 2013 à 2014

> *Senior advisor*, Natixis Partners, de 2015 à 2016

Dans d'autres structures :

> Présidente de Commissions, MEDEF, de 2005 à 2013

Rémi GARUZ**Administrateur****NÉ EN**
1952**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION**
14/02/2014**ÉCHÉANCE DU MANDAT :**
Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31/12/2017**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES**
200**ADRESSE PROFESSIONNELLE**
CRCAM Aquitaine
304, boulevard
du Président-Wilson
33000 Bordeaux**CONFORMITÉ AUX RÈGLES
DE CUMUL DE MANDATS
CODÉ AFEP-MEDEF**
oui**CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER**
oui**BIOGRAPHIE RÉSUMÉE**

Rémi Garuz commence sa carrière en tant qu'exploitant agricole avant de devenir Président de coopérative en 1990 ainsi que PDG de PRODUCTA, entreprise de négoce agricole à capitaux coopératifs, de 1997 à 2012. Parallèlement, il rejoint le groupe Crédit Agricole en 1990 en tant qu'Administrateur de la Caisse Locale de Sauveterre, dont il deviendra Président en 1999. En 1996, il est nommé Administrateur de la Caisse Régionale de Gironde, puis en 2001, Administrateur de la Caisse Régionale d'Aquitaine. Successivement, et à partir de 2000, il devient membre du bureau, puis Vice-Président, avant d'en prendre la présidence depuis 2012.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Président, Caisse Locale de Sauveterre, depuis 1999
- > Président du Conseil d'administration, CRCAM d'Aquitaine, depuis 2012
- > Représentant de la CRCAM d'Aquitaine, Membre du Conseil de surveillance, CA Grands Crus, depuis 2012
- > Représentant permanent de la CRCAM d'Aquitaine, administratrice, Grand Sud-Ouest Capital SA, depuis 2012
- > Représentant de la CRCAM d'Aquitaine, administratrice, SEML Route des LASERS, depuis 2012
- > Administrateur de la Caisse d'Assurances Mutuelles du Crédit Agricole (CAMCA), depuis 2014

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Gérant, EARL Martinez Garuz, depuis 2013

Dans d'autres structures :

- > Vice-Président, Comité Économique et Social et Environnemental Régional Aquitaine depuis, 2012
- > Conseiller Municipal, Mairie de Saint Brice, depuis 2014

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016)
ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS****Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Membre du Bureau puis Vice-Président de la CRCAM d'Aquitaine, de 2000 à 2012

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > PDG de Producta SA, de 1997 à 2012

Dans d'autres structures :

- > Néant

Laurent GOUTARD

Administrateur

NÉ EN

1961

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

06/02/2015

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2017

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

200

ADRESSE PROFESSIONNELLE

Société Générale
189, rue d'Aubervilliers
75886 Paris Cedex 18

CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE CUMUL DE MANDATS CODE AFEP-MEDEF

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Laurent Goutard a rejoint le groupe Société Générale en 1986 au sein de l'Inspection Générale. En 1993, il est nommé Directeur Adjoint de l'agence Grande Entreprise, Paris Opéra, puis en 1996, Banquier Conseil à la Division des Grandes Affaires du Réseau France. De 1998 à 2004, Laurent Goutard a exercé les fonctions d'Administrateur, Directeur Général puis de Président du Directoire de la Société Générale Marocaine de Banques. De 2004 à 2005, il a exercé les fonctions de Vice-Président du Directoire et de Directeur Général Adjoint de la Komerčni Banka. De 2005 à 2009, il a été Président-Directeur Général de Komerčni Banka et membre du Comité de Direction Groupe Société Générale depuis 2007.

Laurent Goutard exerce actuellement les fonctions de Directeur de la Banque de Détail France Société Générale depuis 2009, et est membre du Comex du Groupe Société Générale depuis septembre 2014.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Directeur de la Banque de détail, Société Générale, depuis 2009
- > Membre du Comité Exécutif, Société Générale, depuis 2014
- > Représentant de SG, Président du Conseil de surveillance du FGDR depuis mai 2016

Dans des sociétés non cotées :

- > Représentant permanent de SG Financial Services Holding, administratrice de la Compagnie Générale d'Affacturage, depuis 2009
- > Président du Conseil d'administration, Franfinance, depuis 2014
- > Membre du Conseil de surveillance, Komerčni Banka, depuis 2014
- > Administrateur, Sogecap, depuis 2015

Dans d'autres structures :

> Néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

> Administrateur, Société Générale Gestion*, de 2009 à 2015

Dans des sociétés non cotées :

- > Administrateur, Geneval, de 2009 à 2012
- > Président du Conseil d'administration, Genefim, de 2009 à 2013
- > Président du Conseil d'administration, Sophia Bail, de 2009 à 2013
- > Administrateur, Sogessur, de 2010 à 2015

Dans d'autres structures :

> Néant

* Société du Groupe Amundi.

Robert LEBLANC**Administrateur (indépendant), membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations, Président du Comité des Rémunérations****NÉ EN**
1957**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION**
30/09/2015**ÉCHÉANCE DU MANDAT :**
Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31/12/2018**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES**
200**ADRESSE PROFESSIONNELLE**
AON France
31-35, rue de la Fédération
75015 Paris**CONFORMITÉ AUX RÈGLES**
DE CUMUL DE MANDATS
CODE AFEP-MEDEF
oui**CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER**
oui**BIOGRAPHIE RÉSUMÉE**

Robert Leblanc débute sa carrière en 1979 en tant que consultant au sein d'Andersen Consulting, Paris. En 1987, il est nommé chargé de mission auprès du Directeur Général de la Société des Bourses Françaises, poste qu'il quitte en 1990 pour rejoindre le groupe AXA en tant que Directeur Général Adjoint de Meeschaert Rousselle. De 1992 à 1998, il exerce les fonctions de Directeur Général Adjoint puis Directeur Général d'AXA Courtage (ex-Uni Europe). En 1998, Robert Leblanc rejoint le groupe SIACI dont il est Directeur Général jusqu'en 2001, puis Président du Directoire, de 2001 à 2007. En avril 2007, il est nommé Senior Advisor d'APAX FRANCE et ce jusqu'en 2009. Robert Leblanc a été également Président du Comité d'Éthique du MEDEF entre 2008 et 2013 et Président du Mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens entre 2010 et 2014. Robert Leblanc exerce actuellement les fonctions de Président-Directeur Général d'Aon France depuis 2009 et membre du Comité Exécutif mondial d'Aon Risk Solutions.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Gérant, RL Conseil, depuis 2007
- > Président-Directeur Général, AON France SAS, depuis 2009
- > Membre du Comité Exécutif mondial, AON Risk Solutions, depuis 2009
- > Administrateur, International Space Brokers France – ISB France, depuis 2009
- > Gérant, AON Holdings France SNC, depuis 2009
- > Administrateur, AON Tunisie, depuis 2010

Dans d'autres structures :

- > Président d'Honneur, Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance, depuis 2008
- > Membre du Comité Médicis, Amundi, depuis 2011
- > Président, Fondation Avenir Patrimoine à Paris, depuis 2014
- > Président du Comité d'Éthique, MEDEF à partir de 2016

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Néant

Dans des sociétés non cotées :

> Néant

Dans d'autres structures :

- > Président du Comité d'Éthique, MEDEF, de 2008 à 2013
- > Président du Mouvement des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, de 2010 à 2014

Michel MATHIEU

Administrateur

NÉ EN

1958

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

28/04/2016

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2017

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES :

en cours

ADRESSE PROFESSIONNELLE

LCL

Immeuble Rhône

20 avenue de Paris

94811 VILLEJUIF CEDEX

CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE CUMUL DE MANDATS CODE AFEP-MEDEF

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Michel Mathieu commence sa carrière au Crédit Agricole du Gard en 1983. Il devient Directeur en 1990 avant de rejoindre en 1995, la Caisse régionale du Midi en qualité de Directeur Général Adjoint. En 1999, il est nommé Directeur Général de la Caisse régionale du Gard et également, à partir de 2005, de la Caisse régionale du Midi. Michel Mathieu devient en 2007, Directeur Général de la Caisse régionale du Languedoc, issue de la fusion des Caisses du Gard et du Midi. À partir de 2010, Michel Mathieu rejoint Crédit Agricole S.A. en devenant Directeur Général Délégué, en charge des fonctions centrales Groupe et, à partir de mai 2015, de la gestion d'actifs et des assurances. En août 2015, il devient Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A., en charge du pôle filiales banques de proximité, LCL et international, et du pôle fonctionnement et transformation. Depuis avril 2016, il exerce la fonction de Directeur Général de LCL, et demeure en charge du pôle Filiales Banques de proximité de Crédit Agricole SA (LCL et international), membre du Comité Exécutif.

Michel Mathieu est, par ailleurs, administrateur d'Eurazeo et de plusieurs entités du groupe Crédit Agricole. Il est également Président du manège de Chaillot.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administrateur, Cariparma, depuis 2010
- > Administrateur, Crédit Agricole Egypt, depuis 2012
- > Directeur Général Adjoint, en charge des pôles Filiales et Banque de proximité, Crédit Agricole SA, depuis 2015
- > Vice-Président du Conseil de surveillance, Crédit du Maroc, depuis 2015
- > Directeur Général, LCL, depuis 2016
- > Représentant permanent de LCL, Pacifica, depuis 2016
- > Représentant permanent de LCL, Prédica, depuis 2016
- > Président du Conseil d'administration, CACI, depuis 2016

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Membre du Conseil de surveillance, Eurazeo, depuis 2012

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administrateur, Amundi, de 2011 à 2012
- > Administrateur, CACEIS, de 2011 à 2013
- > Administrateur, Prédica, de 2011 à 2016
- > Administrateur, CA-CIB, de 2012 à 2016
- > Administrateur, LESICA, de 2013 à 2016
- > Administrateur, CA PAYMENT SERVICES, de 2015 à 2016

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

Hélène MOLINARI**Administratrice (indépendante), Présidente du Comité des Nominations****NÉE EN**
1963**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION**
30/09/2015**ÉCHÉANCE DU MANDAT :**
Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le
31/12/2016**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES**
200**ADRESSE PROFESSIONNELLE**
19bis, rue des Poissonniers
92200 Neuilly-sur-Seine**CONFORMITÉ AUX RÈGLES
DE CUMUL DE MANDATS
CODE AFEF-MEDEF**
oui**CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER**
oui**BIOGRAPHIE RÉSUMÉE**

Hélène Molinari a commencé sa carrière en 1985 chez Cap Gemini en qualité de consultante en système d'information. Elle rejoint en 1987 le groupe Robeco pour développer l'activité de ventes institutionnelles. En 1991, elle participe à la création d'Axa Asset Managers (future Axa Investment Managers), et prend la direction de l'équipe *Retail* avant de devenir, en 2000, Directrice Marketing et e-business, puis en 2004, Directrice Communication et Marque au niveau Mondial. En 2005, elle rejoint Laurence Parisot à la tête du MEDEF, dont elle est nommée Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil exécutif en 2011.

Depuis 2013, elle a rejoint le Comité Stratégique de BE-BOUND, start-up numérique. En parallèle, elle devient dirigeante d'Ahm Conseil, spécialisée dans l'organisation d'événements culturels.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, LAGARDERE SCA, depuis 2012

Dans des sociétés non cotées :

> Membre du Comité Stratégique, BE BOUND, depuis 2013

> Gérante, Ahm Conseil, depuis 2014

Dans d'autres structures :

> Membre du Comité de Pilotage, Tout le monde chante contre le cancer, depuis 2010

> Membre du Comité de Pilotage du prix de la femme d'influence, depuis 2013

> Administratrice, fondation Boyden, depuis 2013

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016)
ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS****Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

> Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

> Administratrice, AXA IM SA, 2005 à 2013

Dans des sociétés non cotées :

> Administratrice, AXA IM Ltd, de 2005 à 2013

Dans d'autres structures :

> Administratrice, Nos Quartiers ont du Talent, de 2005 à 2013

> Administratrice, Les Journées de l'entrepreneur, de 2006 à 2013

> Administratrice, Entreprendre pour apprendre de 2010 à 2013

> Directrice Générale Déléguée et membre du Conseil exécutif, MEDEF, de 2011 à 2013

Christian ROUCHON

Administrateur, Président du Comité d'Audit et du Comité des Risques

NÉ EN

1960

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

23/12/2009

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2016

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

200

ADRESSE PROFESSIONNELLE

CRCAM Sud Rhône Alpes
15-17, rue Paul-Claudel
38000 Grenoble

CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE CUMUL DE MANDATS CODE AFEP-MEDEF

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Christian Rouchon a rejoint le groupe Crédit Agricole en 1988 en tant que Responsable Comptable et Financier de la Caisse Régionale de la Loire, puis de la Caisse Régionale Loire Haute-Loire en 1991, avant d'en devenir le Directeur Financier en 1994. En 1997, il est nommé Directeur Systèmes d'Information de la Caisse Régionale Loire Haute-Loire. Puis il devient, en 2003, Directeur Général Adjoint en charge du fonctionnement de la Caisse Régionale des Savoie avant de rejoindre la Caisse Régionale Sud Rhône-Alpes en septembre 2006 en tant que Directeur Général Adjoint en charge du développement. Six mois plus tard, soit depuis avril 2007, il en devient le Directeur Général.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Directeur Général de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Sud Rhône Alpes, depuis 2007
- > Administrateur, Square Habitat Sud Rhône Alpes, depuis 2007
- > Gérant non associé, SEP Sud Rhône Alpes, depuis 2008
- > Président du Conseil d'administration, BforBank, depuis 2010
- > Président du Conseil d'administration, Crédit Agricole Home Loan SFH, depuis 2013
- > Président du Comité Organisation Financière, rapporteur de la Commission Finance et Risques, Membre du Comité Projet Entreprise et Patrimonial et du Comité de Taux à la FNCA, depuis 2013

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Vice-Président de l'ANCD, depuis 2011

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administrateur et Président du Comité d'Audit, CAAGIS, de 2009 à 2013
- > Administrateur, Foncaris, de 2009 à 2013
- > Représentant de la CRCAM Sud Rhône Alpes, Présidente de Square Achat SAS, de 2009 à 2013
- > Administrateur, Fonds d'Investissement et de Recherche du Crédit Agricole – Fireca, de 2010 à 2014
- > Administrateur, Fireca de 2010 à 2014
- > Représentant la CRCAM Sud Rhône Alpes, administratrice, C3A, de 2008 à 2014
- > Président, SAS Capida, de 2009 à 2015
- > Administrateur, GIE CA Technologies et Services, de 2010 à 2014
- > Administrateur de FIA-NET Europe de 2011 à 2012

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

Andrée SAMAT**Administratrice****NÉE EN**

1950

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

30/09/2015

ÉCHÉANCE DU MANDAT :**Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le**

31/12/2016

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

200

ADRESSE PROFESSIONNELLECRCAM Provence Cote D'azur – CR
891111, avenue Émile-Dechame BP
250

06708 Saint-Laurent-du-Var Cedex

**CONFORMITÉ AUX RÈGLES
DE CUMUL DE MANDATS
CODE AFEF-MEDEF**

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Andrée Samat a débuté sa carrière au sein du groupe Crédit Agricole en tant qu'administratrice de la Caisse Locale du Beausset en 1996, dont elle devient Présidente en 2000.

De 2003 à 2014, elle exerce les fonctions d'administratrice de la Caisse Locale à Vocation Départementale Du Var, dont elle devient Vice-Présidente à partir de 2008. En parallèle, dès 2006, elle exerce le mandat d'administratrice de la Caisse Régionale de Provence Côte d'Azur dont elle devient Présidente du Conseil d'administration en mars 2009.

En outre, Andrée Samat est conseillère municipale, adjointe au Maire de St Cyr sur Mer et 1^{re} Adjointe et Vice-Présidente du Conseil départemental du Var (83).

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Présidente, Caisse Locale du Beausset, depuis 2000
- > Présidente du Conseil d'administration Caisse Régionale de Provence Côte d'Azur, depuis 2009
- > Présidente, Fondation d'Entreprise du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur, depuis 2009
- > Administratrice Sofipaca SA, depuis 2010, administratrice, Sofipaca Gestion, depuis 2010
- > Administratrice, Crédit Foncier de Monaco, depuis 2010, devenu Crédit Agricole Indosuez Wealth
- > Administratrice Carispezia, depuis 2011
- > Administratrice, Handicap et Emploi au Crédit Agricole, depuis 2011
- > Représentante de la CRCAM Provence Côte d'Azur, Présidente, CREAUR depuis 2012
- > Membre, Commission des Programmes de Formation de l'IFCAM, depuis 2012
- > Membre, Comité Santé Vieillesse de la FNCA, depuis 2013
- > Membre, Comité Relations Clients, FNCA, depuis 2013

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Première Adjointe au Maire de Saint-Cyr sur Mer, depuis 2008
- > Vice-Présidente du Conseil départemental du Var depuis 2015

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016)
ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS****Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Administratrice, Caisse Locale à Vocation Départementale du Var, de 2003 à 2014
- > Vice-Présidente, Caisse Locale à Vocation Départementale du Var, de 2008 à 2014
- > Membre de la Commission Finance et Risques, FNCA, de 2011 à 2013
- > Présidente, Fédération Régionale du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur, de 2013 à 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

Renée TALAMONA

Administratrice, membre du Comité des Risques

NÉE EN

1957

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

30/09/2015

ÉCHÉANCE DU MANDAT :

Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2017

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

200

ADRESSE PROFESSIONNELLE

CRCAM de Lorraine – CR 861

CS 71700

54017 Nancy Cedex

CONFORMITÉ AUX RÈGLES DE CUMUL DE MANDATS CODE AFEP-MEDEF

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Renée Talamona débute sa carrière à la Caisse Nationale de Crédit Agricole, dont elle est nommée en 1980 chargée d'Études des Études Économiques, puis en 1983, chargée d'Études à la Direction des Finances, et en 1986, inspectrice puis chef de mission au sein de l'Inspection Générale. À partir de 1992, elle est nommée Directrice Finances et Risques au sein de la CRCAM Sud Méditerranée, puis, en 1996, Directrice commerciale au sein de la CRCAM Pyrénées Gascogne. De 2000 à 2002, elle exerce les fonctions de Directrice Générale Adjoint de la CRCAM Champagne Bourgogne. En août 2002, elle est nommée Directrice Générale Adjoint de la CRCAM Pyrénées Gascogne et Présidente de BANKOA, filiale de la Caisse Régionale au Pays Basque espagnol. En avril 2009, elle devient Adjoint au « Directeur des Risques Groupe » de Crédit Agricole S.A. Enfin, de novembre 2011 à septembre 2013, Renée Talamona a exercé les fonctions de Directrice de la « Direction des Régions de France » au sein de Crédit Agricole-CIB.

Renée Talamona exerce actuellement les fonctions de Directrice Générale de la CRCAM de Lorraine.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administratrice, membre du Comité Stratégique Crédit Agricole SA depuis 2016
- > Directrice Générale, CRCAM Lorraine, depuis 2013
- > Membre de la Commission Économie et Territoires, FNCA, depuis 2013
- > Administratrice, CALF, depuis 2013
- > Administratrice, BFT IM *, depuis 2014
- > Membre de la Commission Vie Mutualiste et Identité du Crédit Agricole, FNCA, depuis 2014
- > Membre du Comité d'Audit, Membre du Comité des Risques, CALF, depuis 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administratrice, BFT, de 2011 à 2012
- > Directrice, Direction des Régions de France Crédit Agricole CIB, de 2011 à 2013

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Administratrice, GIE COOPERNIC, de 2014 à juin 2016
- > Représentante permanente de SACAM Développement, Administratrice de LCL, de 2015 à mars 2016

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

* Société du Groupe Amundi.

Éric TAZE-BERNARD**Administrateur représentant des salariés****NÉ EN**

1956

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION

12/10/2016

ÉCHÉANCE DU MANDAT :Assemblée générale ordinaire
appelée à statuer sur les comptes
de l'exercice clos le

31/12/2018

NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES

0 *

ADRESSE PROFESSIONNELLEAMUNDI ASSET MANAGEMENT
90 boulevard Pasteur
75015 PARIS**CONFORMITÉ AUX RÈGLES
DE CUMUL DE MANDATS
CODE AFEF-MEDEF**

oui

CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER

oui

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Éric Tazé-Bernard a commencé sa carrière en 1983 comme consultant en développement économique à la SEDES, dans le groupe Caisse des Dépôts, avant de rejoindre en 1987 la Direction des Études économiques et financières de la Banque Indosuez dont il est devenu le Directeur adjoint. Il a évolué en 1993 vers la gestion d'actifs chez Indosuez Asset Management, puis Crédit Agricole Asset Management, en tant que Directeur de la stratégie et de l'allocation d'actifs, avant de prendre la responsabilité de la multigestion de BNP Paribas Asset Management, puis la Direction Générale de la Gestion Financière d'INVESCO France. Il a ensuite intégré Amundi en juin 2008 en tant que responsable de la Multigestion.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Chief Allocation Advisor d'Amundi depuis 2013
- > Administrateur d'Amundi ACBA depuis 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Membre du Comité Financier de la Fondation de France depuis 2009

**AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016)
ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS****Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Responsables des Spécialistes Produits et de l'Ingénierie, gestion Multi Assets, clients institutionnels chez Amundi, de 2010 à 2013

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

* L'Administrateur représentant des salariés n'a pas l'obligation de détenir des actions de la société.

Jean-Michel FOREST

Censeur, invité permanent au Comité d'Audit et au Comité des Risques

NÉ EN
1957

DATE DE PREMIÈRE NOMINATION
27/10/2015

ÉCHÉANCE DU MANDAT :
Conseil d'administration appelé
à statuer sur les comptes de
l'exercice clos le
31/12/2017

ADRESSE PROFESSIONNELLE
CRCAM Loire Haute-Loire
94, rue Bergson – BP 524
42000 Saint-Étienne

BIOGRAPHIE RÉSUMÉE

Entré au Crédit Agricole en 1990 en tant qu'administrateur de la Caisse Locale de St Germain Laval, il a successivement occupé les fonctions d'administrateur puis de Vice-Président de la Caisse Départementale de la Loire, avant de devenir administrateur de la Caisse Régionale de 2004 à ce jour.

Président de la Caisse Locale de St Germain Laval, ce passionné de sport est également administrateur au Conseil départemental de la Mutualité Sociale Agricole de La Loire.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole

- > Président, Caisse Locale de Saint Germain Laval, depuis 1995
- > Administrateur, Caisse Locale de Développement Loire Haute-Loire, depuis 2005
- > Membre du Conseil d'administration, Espace Solidarité Passerelle, depuis 2005
- > Président du Conseil d'administration, CRCAM Loire Haute-Loire, depuis 2011
- > Administrateur, SA COFAM (filiale CRCAM LHL), depuis 2011
- > Administrateur, SAS LOCAM (filiale CRCAM LHL), depuis 2011
- > Administrateur, SAS SIRCAM (filiale CRCAM LHL), depuis 2011
- > Vice-Président du Conseil d'administration, FRACA, depuis 2011
- > Administrateur, SAS Square Habitat Crédit Agricole Loire Haute-Loire, depuis 2011
- > Membre, FNCA, depuis 2011
- > Membre du Comité Exécutif, SAS SACAM Pleinchamp depuis 2012
- > Administrateur, SAS Pleinchamp depuis 2012
- > Administrateur, BforBank, depuis 2013
- > Président du Conseil d'administration, Confédération Régionale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole, depuis 2013
- > Membre du Comité Exécutif, SAS SACAM Avenir, depuis 2013
- > Administrateur de LCL – Le Crédit Lyonnais depuis le 29/04/2014

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Représentant de la CRMCCA Rhône-Alpes, membre du Conseil de l'Agriculture Régionale, depuis 2013
- > Représentant de la CRMCCA Rhône-Alpes, membre du CESER Rhône-Alpes, depuis 2013

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS

Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :

- > Administrateur, Amundi *, d'avril à novembre 2015

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Néant

Dans d'autres structures :

- > Néant

* Société du Groupe Amundi.

François VEVERKA**Censeur, invité permanent au Comité d'Audit et au Comité des Risques****NÉ EN**
1952**DATE DE PREMIÈRE NOMINATION**
21/04/2011**ÉCHÉANCE DU MANDAT :**
Conseil d'administration appelé
à statuer sur les comptes de
l'exercice clos le
31/12/2017**ADRESSE PROFESSIONNELLE**
84, avenue des Pages
78110 Le Vésinet**BIOGRAPHIE RÉSUMÉE**

Diplômé de l'ESSEC et ancien élève de l'ENA, François Veverka occupe différents postes dans la sphère économique publique, notamment au ministère des Finances et à la Commission des opérations de Bourse. Il occupe ensuite différentes fonctions exécutives au sein de Standard & Poor's (1990-2006) et, à ce titre, intervient aux côtés des autorités de contrôle et de régulation prudentielle, sur tous les sujets touchant la banque et les marchés financiers. Il devient ensuite Directeur Général de la Compagnie de financement foncier, puis développe une activité de conseil en activités bancaires et financières.

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS EXERCÉS AU 31/12/2016**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole**

- > Administrateur, Président du Comité d'Audit, Président du Comité des Risques LCL, depuis 2008
- > Administrateur, Président du Comité d'Audit, Président du Comité des Risques, Président du Comité des risques aux États-Unis membre du Comité Stratégique et RSE, membre du Comité des Rémunérations, Crédit Agricole SA, depuis 2008
- > Administrateur, Membre du Comité d'Audit, Président du Comité des Risques, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, CA-CIB, depuis 2009
- > Censeur, Président du Comité d'Audit et des Risques, Amundi UK LTD *, depuis 2011

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Président du Conseil de surveillance, Octo Finances

Dans d'autres structures :

- > Néant

AUTRES FONCTIONS ET MANDATS FONCTIONS EXERCÉS AU COURS DES ANNÉES PRÉCÉDENTES (2012-2016) ET QUI NE SONT PLUS EXERCÉS**Dans les sociétés du groupe Crédit Agricole :**

- > Néant

Dans d'autres sociétés cotées :

- > Néant

Dans des sociétés non cotées :

- > Consultant en Activités bancaires et financières, Banque Finance Associés (2015)

Dans d'autres structures :

- > Enseignant ESCP-EAP, École polytechnique fédérale de Lausanne (2012)

* Société du Groupe Amundi.

2.4.2 Déclarations relatives aux mandataires sociaux

2.4.2.1 ABSENCE DE LIENS FAMILIAUX

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document de référence, aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration tels que mentionnés ci-dessus et les membres de la Direction Générale de la Société.

2.4.2.2 ABSENCE DE CONDAMNATION

À la connaissance de la Société, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée à l'encontre d'une des personnes susvisées, (ii) aucune des personnes susvisées n'a été associée à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'une des personnes susvisées par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) et (iv) aucune des personnes susvisées n'a été empêchée par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

2.4.2.3 CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la Société, et sous réserve des relations décrites à la note 9.2 « Parties liées » des états financiers consolidés (Chapitre 6 du présent document de référence), il n'existe pas, à la date d'enregistrement du document de référence, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil d'administration, tels que mentionnés ci-dessus, et de la Direction Générale de la Société et leurs intérêts privés.

Il est toutefois précisé que conformément à la convention de partenariat entre la Société, Société Générale et Crédit Agricole en date du 17 juin 2015, Crédit Agricole s'engage envers Société Générale à ce que, tant que l'ensemble des accords de distribution avec Société Générale, Crédit du Nord et Komerční Banka et le mandat de gestion avec SOGECAP seront en vigueur, un administrateur de la Société soit nommé sur proposition de Société Générale. À ce titre, Monsieur Laurent Goutard a été nommé membre du Conseil d'administration de la Société.

Un certain nombre d'administrateurs ont été nommés administrateurs en leur nom propre sur proposition de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire, sous condition suspensive et avec effet à compter à compter du jour de l'introduction en Bourse. Il s'agit de Monsieur Xavier Musca, Monsieur Yves Perrier, Monsieur Rémi Garuz, Monsieur Michel Mathieu, Monsieur Christian Rouchon, Madame Andrée Samat et Madame Renée Talamona.

À la date d'enregistrement du présent document de référence, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'administration, ou les membres de la Direction Générale de la Société concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société, à l'exception : (i) des règles relatives à la prévention des délits d'initiés ; et (ii) des recommandations du Code AFEP-MEDEF imposant une obligation de conservation d'actions aux administrateurs (à l'exception de l'Administrateur représentant les salariés), obligation reprise à l'Article 10 des statuts prévoyant l'obligation de détenir 200 actions.

Enfin, il est précisé qu'aucun contrat de service liant les membres des organes d'administration, ou de direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat n'a été conclu.

2.4.2.4 OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

État récapitulatif des opérations réalisées sur les titres de la Société par des dirigeants d'Amundi et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2016 :

À la connaissance de la Société, aucune opération n'a été réalisée sur les titres de la Société par des dirigeants d'Amundi, et des personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, au cours de l'exercice 2016.

Il est rappelé que chaque administrateur étant par définition un initié permanent, les règles relatives aux « fenêtres d'ouverture ou de fermeture » d'opérer sur les titres de la Société leur sont applicables.

2.5 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

2.5.1 Principes généraux applicables à l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants d'Amundi

La politique de rémunération d'Amundi est établie de façon à s'aligner sur la stratégie économique et les objectifs à long terme, les valeurs et les intérêts de la Société et des fonds sous gestion et sur ceux des investisseurs, dans une gestion saine et maîtrisée du risque. La politique de rémunération d'Amundi s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'Amundi y compris aux cadres dirigeants.

Chaque collaborateur a droit à tout ou partie des éléments suivants de rémunération, en fonction des responsabilités exercées et du lieu d'activité :

- la rémunération fixe rétribue les missions, responsabilités et réalisations permanentes de l'emploi exercé par les collaborateurs ;
- la rémunération variable individuelle valorise la contribution individuelle de chacun à la performance collective ;
- la rémunération variable collective associe les collaborateurs aux performances financières collectives générées par Amundi ;
- les avantages sociaux offrent une protection au salarié et à sa famille et l'accompagnent dans la préparation de la retraite.

L'enveloppe globale de rémunération variable est validée par le Conseil d'administration après examen par le Comité des Rémunérations et est déterminée sur la base d'un pourcentage du Résultat Brut d'Exploitation.

La répartition de l'enveloppe globale au sein des différentes lignes métiers et entités est réalisée en fonction de la contribution de chaque équipe à la performance collective.

L'attribution individuelle des éléments de rémunération variables est discrétionnaire et s'effectue en fonction de l'appréciation par le management de la performance individuelle en tenant compte :

- de critères objectifs, quantitatifs comme qualitatifs intégrant selon la fonction tenue une échelle temporelle appropriée (court à long terme) ;
- de la prise en compte du respect des règles et limites de risque et de l'intérêt client.

Depuis 2008, une partie de la rémunération variable est différée dans une optique d'alignement sur la stratégie économique, les objectifs à long terme, et une saine gestion des risques. Ainsi, les rémunérations variables les plus élevées sont en partie différées, étalées sur une période de trois ans et ne sont versées qu'en cas d'atteinte des conditions de performance et de non-prise de risque excessive sur la période.

Afin de fidéliser certains dirigeants clefs, le Conseil d'administration qui s'est tenu le 15 septembre 2015 a décidé le principe de mise en œuvre d'un plan long terme d'attribution d'actions de performance pour certains cadres supérieurs du Groupe en France et à l'international. Les actions de performance ainsi attribuées ne seront définitivement acquises qu'à compter d'une durée d'acquisition des droits d'au moins trois ans et seront intégralement soumises à des conditions de performance définies par le Conseil d'administration. Les modalités et conditions détaillées du plan sont soumises à une décision du Conseil d'administration.

Par ailleurs, Amundi n'a pas mis en place de plan d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions pour l'ensemble des salariés d'Amundi.

2.5.2 Gouvernance des rémunérations

Afin de garantir le respect des principes directeurs de la politique de rémunération et leur application dans le respect des réglementations applicables (AIFM/OPCVM V et CRD IV), Amundi a mis en place une gouvernance des politiques et des pratiques de rémunération qui concernent l'ensemble des entités d'Amundi.

La mise en œuvre de la politique de rémunération est placée sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines sous la supervision directe de la Direction Générale.

En conformité avec les obligations réglementaires, les fonctions de contrôle permanent sont impliquées dans le processus de revue des rémunérations variables et plus spécifiquement du « personnel identifié ». Il s'agit notamment de la Direction des Risques et de la Direction de la Conformité.

Un comité *ad hoc* qui se tient deux fois par an et regroupe les dirigeants des lignes métiers, la Direction des Ressources Humaines

et les fonctions de contrôle revoit pour les fonctions de gestion et de vente, le respect des limites de risques et des procédures de compliance mises en place.

Ces éléments sont portés à l'attention de la Direction Générale afin que la mise en œuvre de la politique de rémunération tienne compte de ces éléments.

Le Comité des Rémunérations d'Amundi formule un avis sur la politique de rémunération afin de permettre au Conseil d'administration de délibérer en étant pleinement informé. Il suit la mise en œuvre de cette politique notamment pour les « personnels identifiés » décrits ci-après.

Par ailleurs, l'application des politiques applicables au titre de la Réglementation CRD IV se fait dans le cadre de la gouvernance des rémunérations mise en place par Crédit Agricole S.A.

2.5.3 Rémunération des « personnels identifiés » (AIFM/OPCVM V et CRD IV)

En 2016, du fait de son activité majeure de gestion d'actifs, la politique d'Amundi s'inscrit dans le respect du cadre réglementaire spécifique à son secteur d'activité. Ainsi, pour le périmètre des sociétés de gestion, la politique de rémunération de l'ensemble des « personnels identifiés » d'Amundi est déterminée conformément à la directive AIFM applicable à celles-ci. Ces dispositions sont également conformes aux nouvelles obligations OPCVM V.

Pour certaines entités du Groupe Amundi ayant le statut d'établissements de crédit, un nombre limité de collaborateurs est régulé par la Réglementation CRD IV, telle que définie à la section 2.6. En conformité avec la politique de rémunération du groupe Crédit Agricole S.A., le périmètre bancaire d'Amundi est soumis aux mêmes politiques de rémunération que son périmètre de gestion d'actifs (application de la réglementation la plus efficace pour une saine gestion des risques et l'alignement d'intérêt) qui impliquent notamment :

- des règles et des seuils de différé de rémunérations plus stricts que sous CRD IV ;
- une indexation des rémunérations variables différées sur la performance d'un panier de fonds représentatif de l'activité ;
- de lier le versement du bonus différé à l'absence de comportement professionnel à risques.

La rémunération des collaborateurs « personnels identifiés » CRD IV, dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque d'Amundi au titre de l'exercice 2016, fait l'objet d'un « rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération du personnel identifié CRD IV » établi conformément à la réglementation applicable présenté au paragraphe 2.6.

La politique applicable au Directeur Général d'Amundi est décrite au paragraphe 2.5.4.

2.5.3.1 PÉRIMÈTRE DES « PERSONNELS IDENTIFIÉS » (AIFM/OPCVM V ET CRD IV)

2.5.3.1.1 « Personnels identifiés » AIFM/OPCVM V

En cohérence avec les principes généraux d'Amundi, la politique de rémunération des personnels identifiés s'inscrit dans un contexte réglementaire fortement encadré, imposant des règles dans la structuration de leurs rémunérations.

Le « personnel identifié » regroupe les collaborateurs ayant un impact sur le profil de risques du Groupe ou de leur entité à travers leur fonction, leur niveau de délégation ou leur niveau de rémunération ainsi que les collaborateurs appartenant aux fonctions de contrôle du Groupe ou de ses entités.

La détermination des collaborateurs en tant que « personnel identifié » relève d'un processus conjoint entre les fonctions Groupe d'Amundi (Ressources Humaines et fonctions de contrôle) et de ses entités. Ce processus est placé sous la supervision du Comité des Rémunérations.

En application des directives européennes AIFM 2011/61 du 8 juin 2011 et OPCVM V 2014/91 du 23 juillet 2014, les collaborateurs dits « personnels identifiés » des sociétés de gestion, fonds d'investissement alternatifs et OPCVM couvrent les collaborateurs répondant simultanément aux deux conditions suivantes :

- appartenir à une catégorie de personnel susceptible de par leurs fonctions exercées d'avoir un impact sur le profil de risque des sociétés de gestion du Groupe gérant des FIA ou des OPCVM ;
- percevoir une rémunération variable élevée.

2.5.3.1.2 « Personnels identifiés » CRD IV

Le « personnel identifié » d'Amundi au sens de CRD IV fait l'objet d'un processus d'identification sur une base consolidée (Crédit Agricole S.A.) et sous-consolidée (Amundi) placé sous la responsabilité conjointe des fonctions Ressources Humaines, Risques et Contrôle Permanents et Conformité.

Sont ainsi définis comme « personnel identifié » au sein d'Amundi en application des critères qualitatifs et quantitatifs d'identification prévus par CRD IV :

- le Directeur Général d'Amundi ;
- le Directeur des Fonctions de Pilotage et Contrôle ;
- le Directeur Général d'Amundi Intermédiation ;
- le Directeur Général Délégué d'Amundi Intermédiation ;
- le Directeur Général d'Amundi Finance ;
- le Directeur Général Délégué d'Amundi Finance.

2.5.3.2 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES « PERSONNELS IDENTIFIÉS » (AIFM/OPCVM V ET CRD IV)

La politique de rémunération Amundi vise à assurer un ajustement de la rémunération à la performance à moyen et long terme et à prévenir de manière efficace les conflits d'intérêts. Notamment, le « personnel identifié » est sujet à :

- des règles de différé applicables à la rémunération variable ;

La rémunération variable attribuée au « personnel identifié » est différée pour au moins 50 % du montant attribué au premier euro, par tranches sur 3 ans, dès lors qu'elle atteint un seuil de matérialité déterminé en accord avec le régulateur ;

- des conditions d'acquisition et d'indexation du bonus ;

Chaque tranche de rémunération différée n'est définitivement acquise que sous conditions de performance, d'absence de comportement professionnel à risque et de présence à la date d'acquisition. La non-atteinte de ces conditions pourra conduire à une diminution voire à une perte définitive du montant à acquérir ;

La partie différée du bonus est indexée sur un panier de fonds représentatif de l'activité du Groupe ou de ses entités. Les collaborateurs concernés ne sont pas autorisés à utiliser des

stratégies de couverture personnelle destinées à contrecarrer l'incidence de l'alignement sur le risque incorporé dans la gestion de la rémunération variable différée ;

- des conditions d'acquisition des droits liées aux attributions d'actions de performance ;

À compter de l'exercice 2016, des actions de performance sont attribuées à certains cadres clés du Groupe et soumises à des conditions d'acquisition de droits de natures similaires aux bonus différés (condition de présence sur 3 ans, conditions de performance,

absence de comportement professionnel à risque et présence à la date d'acquisition) dans le respect des autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires d'Amundi ;

Le versement de rémunération variable garantie n'est autorisé que dans le contexte d'un recrutement et pour une durée ne pouvant excéder un an. L'attribution d'une rémunération variable garantie est soumise aux modalités du plan de rémunération différée applicable ;

Les règles de différé spécifiquement applicables au Directeur Général d'Amundi sont détaillées dans le Chapitre 2.5.4.3.2.

2.5.4 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

2.5.4.1 RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'Administration d'Amundi est uniquement rémunéré sous la forme de jetons de présence. Il appartient à ce dernier de renoncer, le cas échéant, à la perception desdits jetons de présence.

À l'exception des jetons de présence susceptibles d'être versés en tant que Président du Conseil d'administration d'Amundi, il n'a été versé par la société aucune autre forme de rémunération ou avantage au Président du Conseil d'administration, Monsieur Jean-Paul Chifflet jusqu'au 28 avril 2016, ni à Monsieur Xavier Musca à compter du 28 avril 2016. Le versement des jetons de présence est détaillé au paragraphe 2.5.7.2.

Monsieur Xavier Musca a renoncé à percevoir des jetons de présence pour toutes les séances du Conseil postérieures au 20 mai 2015.

Les informations relatives aux rémunérations versées par Crédit Agricole S.A. à Monsieur Xavier Musca au titre de son mandat de Directeur Général Délégué Crédit Agricole S.A. figurent dans le document de référence de Crédit Agricole S.A. déposé auprès de l'AMF le 16 mars 2016 et figureront dans le document de référence 2016 de Crédit Agricole S.A. au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les actions de Crédit Agricole S.A. étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris. Afin de garantir son indépendance dans l'exécution de son mandat, le Président du Conseil d'administration n'est pas éligible à une rémunération variable.

2.5.4.2 PRINCIPES GÉNÉRAUX DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL

La politique de rémunération applicable au Directeur Général d'Amundi est définie par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des Rémunérations et sur proposition de Crédit Agricole S.A.

La mise en œuvre de cette politique fait l'objet de propositions détaillées analysées par le Comité des Rémunérations et dûment

validées par le Conseil d'administration. Ces validations portent à la fois sur les éléments de rémunération de l'exercice écoulé et sur les paramètres et critères applicables à la rémunération pour l'exercice à venir.

Cette politique et les éléments de sa mise en œuvre seront soumis à compter de l'exercice 2017 au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La rémunération applicable au Directeur Général d'Amundi se conforme :

- au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») révisé en novembre 2016 et à l'ensemble des principes qui y sont énoncés ;
- au cadre réglementaire défini par le Code monétaire et financier et l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement relatif à la rémunération du personnel identifié dont font partie les dirigeants mandataires sociaux d'Amundi.

Contrat de travail

Il est précisé que Monsieur Yves Perrier, Directeur Général de la Société, est titulaire d'un contrat de travail conclu avec Crédit Agricole S.A., et n'est pas directement rémunéré par la Société au titre de son mandat de Directeur Général. Ce contrat est maintenu dans la mesure où Monsieur Yves Perrier exerce d'autres fonctions au sein du groupe Crédit Agricole S.A. Il est, en effet, membre du Comité Exécutif et Directeur Général Adjoint en charge du pôle Épargne, Assurances et Immobilier du groupe Crédit Agricole S.A.

Dans la mesure où les rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Monsieur Yves Perrier au titre de ce contrat de travail font l'objet d'une refacturation annuelle à Amundi à hauteur de 80 %, les 20 % restants étant à la charge de Crédit Agricole S.A., la présente section décrit les éléments de rémunération de Monsieur Yves Perrier prévus par ledit contrat de travail. Les informations présentées ci-après correspondent à 100 % de la rémunération versée à Monsieur Yves Perrier.

Tableau 2 – Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2016 à Monsieur Yves Perrier, Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe *	800 000 €	La rémunération fixe de M. Yves Perrier a été portée de 700 000 € à 800 000 € en 2016. Cette augmentation a été accordée à Monsieur Yves Perrier compte tenu de la cotation d'Amundi intervenue en novembre 2015.
Rémunération variable non différée *	480 000 €	Au cours de la réunion du 9 février 2017 le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a fixé le montant de la rémunération variable de M. Yves Perrier au titre de l'exercice 2016. Bien que les objectifs aient été significativement dépassés, la rémunération variable a été limitée à 200 % de la rémunération fixe, soit 1 600 000 € en application de la Réglementation CRD IV. 30 % de la rémunération variable totale, soit 480 000 €, est versée en mars 2017.
Rémunération variable indexée à six mois *	160 000 € (montant attribué)	10 % de la rémunération variable est indexée à 85 % sur le cours de l'action Amundi et à 15 % sur celui de Crédit Agricole S.A., et versée en septembre 2017.
Rémunération variable différée, indexée et conditionnelle *	960 000 € (montant attribué)	La part différée de la rémunération variable s'élève à 960 000 € à la date d'attribution soit 60 % de la rémunération variable totale attribuée en 2017 au titre de l'exercice 2016. Cette rémunération est différée par tiers sur 3 ans et conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance et de présence : <ul style="list-style-type: none"> ■ pour 85 % à des agrégats propres au Groupe Amundi ; ■ pour 15 % à des agrégats propres au groupe Crédit Agricole S.A.. Cette partie de la rémunération variable sera en outre indexée à concurrence de 85 % sur l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'action Crédit Agricole S.A. (moyenne des 20 cours précédant l'attribution dans les deux cas).
Rémunération exceptionnelle	0 €	Absence de rémunération exceptionnelle.
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	Options : Néant Actions : Néant	Aucune option d'action n'a été attribuée à M. Yves Perrier au titre de l'exercice 2016. Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Yves Perrier au titre de l'exercice 2016.
Indemnité de cessation de fonction : Indemnité de départ	Aucune indemnité versée au titre de 2016	Le contrat de mandat de M. Yves Perrier ne prévoit pas d'indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions au sein d'Amundi. Si M. Yves Perrier devait toucher une indemnité de départ, ce serait au titre de la rupture de son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. et de la cessation de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A. Cette indemnité serait à la seule charge de Crédit Agricole S.A. et ne ferait l'objet d'aucune refacturation à Amundi. Dans l'hypothèse où il serait mis fin à son contrat de travail, M. Yves Perrier bénéficierait d'une indemnité contractuelle d'un montant égal à deux fois le montant de sa rémunération fixe et variable attribuée au cours des 12 mois précédant la rupture de son contrat de travail, calculée conformément aux termes de la convention collective de Crédit Agricole S.A. Cette indemnité serait à la seule charge de Crédit Agricole S.A. et ne ferait l'objet d'aucune refacturation à Amundi.
Indemnité de non-concurrence	NA	Il n'existe pas de clause de non-concurrence.

Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement au titre de 2016 Acquisition de droits conditionnés à hauteur de 1,2 % de la rémunération de référence au titre de 2016	Au titre de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A., M. Yves Perrier bénéficie du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole, complémentaire aux régimes collectifs et obligatoires de retraite et de prévoyance. Ces régimes sont entièrement pris en charge par Crédit Agricole S.A. et ne font l'objet d'aucune refacturation à Amundi. S'agissant du régime de retraite à prestations définies et conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, l'acquisition annuelle des droits aléatoires est soumise à l'atteinte par le Groupe Amundi, au cours de l'exercice social concerné, d'au moins 50 % de l'objectif budgétaire du Groupe en termes de résultat net consolidé part du Groupe. Le Conseil d'administration d'Amundi a constaté l'atteinte de cette condition de performance lors du Conseil du 9 février 2017. De ce fait, M. Yves Perrier bénéficie au titre de l'exercice 2016 d'un accroissement de ses droits conditionnels de retraite supplémentaires à prestations définies, à hauteur de 1,20 % de sa rémunération de référence à terme, et ce, dans la limite des plafonds définis dans le règlement de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A.
Jetons de présence	0 €	M. Yves Perrier a renoncé à la perception de ses jetons de présence à compter du 15 septembre 2015. Par conséquent, aucun montant correspondant aux jetons de présence ne lui a été attribué au cours de l'exercice 2016.
Valorisation des avantages de toute nature	5 295 €	M. Yves Perrier bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi.

* Pour rappel, les rémunérations correspondent à 100 % des rémunérations attribuées et versées par Crédit Agricole S.A. 80 % de celles-ci sont refacturées à la Société (cf. 2.5.4.2).

2.5.6 Principes et politiques relatifs aux rémunérations au titre de l'exercice 2017

2.5.6.1 PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, RÉPARTITION ET ATTRIBUTION DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUABLES AU DIRECTEUR GÉNÉRAL D'AMUNDI AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Les principes et critères de détermination, répartition et attribution des éléments composant la rémunération du Directeur Général au titre de l'exercice 2017 sont décrits à la section 2.7 ci-après et soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration du 9 février 2017 a décidé de porter la rémunération fixe annuelle brute de Monsieur Yves Perrier à un montant de 860 000 euros (soit une augmentation de 7,5 %). Cette décision a été prise sur la base d'un avis favorable du Comité des Rémunérations du 7 février 2017 considérant que ce niveau de rémunération et que cette augmentation étaient pleinement justifiés par l'augmentation significative du périmètre de responsabilité lié à l'intégration de Pioneer et par les comparaisons de marché effectuées par rapport aux sociétés de gestion européennes comparables.

2.5.6.2 PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, RÉPARTITION ET ATTRIBUTION DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUABLES AU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'AMUNDI AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

Le Président du Conseil d'administration d'Amundi est uniquement rémunéré sous la forme de jetons de présence. Il appartient, le cas échéant, à ce dernier de renoncer à la perception desdits jetons de présence.

Monsieur Xavier Musca a renoncé à percevoir des jetons de présence et ne percevra donc aucune rémunération au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration d'Amundi 2017.

Membres du Conseil d'administration	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2015 (en euros) ⁽¹⁾	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2016 (en euros) ⁽¹⁾
Raphaël Appert **		
Jetons de présence	12 500	12 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Philippe Aymerich **		
Jetons de présence	5 000	12 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Séverin Cabannes **		
Jetons de présence	17 000	26 000
Autres rémunérations	Néant	Néant
Virginie Cayatte		
Jetons de présence	-	3 000
Autres rémunérations	-	Néant
Laurence Danon-Arnaud		
Jetons de présence	-	3 000
Autres rémunérations	-	Néant
Jean-Michel Forest ***		
Jetons de présence	-	13 000
Autres rémunérations	-	Néant
Rémi Garuz		
Jetons de présence	7 500	15 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Laurent Goutard		
Jetons de présence	-	13 000
Autres rémunérations	-	Néant
Luc Jeanneau **		
Jetons de présence	20 500	20 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
William Kadouch-Chassaing **		
Jetons de présence	18 000	20 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Jean-François Mazaud **		
Jetons de présence	7 500	12 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Robert Leblanc		
Jetons de présence	-	3 000
Autres rémunérations	-	Néant

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

** L'ensemble des administrateurs du Conseil a démissionné lors du Conseil d'administration du 15 septembre 2015 avec date d'effet à la date des premières négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris (ci-après, le « jour de l'introduction en Bourse »). L'Assemblée générale du 30/09/2015 a nommé les nouveaux membres du Conseil post-IPO, avec date d'effet au jour de l'introduction en Bourse, soit le 12 novembre 2015. Parmi les membres nommés lors de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015, Messieurs Chifflet, Garuz, Goutard, Perrier et Rouchon ont été renommés.

*** Jean-Michel Forest était administrateur d'Amundi depuis le 28 avril 2015. Il a démissionné de ses fonctions d'administrateur en même temps que les autres membres du Conseil d'administration lors du Conseil du 15 septembre 2015 avec date d'effet au jour de l'introduction en Bourse, soit le 12 novembre 2015. Le Conseil d'administration du 27 octobre 2015 l'a désigné en qualité de censeur avec date d'effet au jour de l'introduction en Bourse, soit le 12 novembre 2015.

Membres du Conseil d'administration	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2015 (en euros) ⁽¹⁾	Montants bruts versés au cours de l'exercice 2016 (en euros) ⁽¹⁾
Hélène Molinari		
Jetons de présence	-	3 000
Autres rémunérations		Néant
Xavier Musca ****		
Jetons de présence	18 500	4 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Yves Nanquette **		
Jetons de présence	12 500	12 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Christian Rouchon		
Jetons de présence	20 500	23 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Andrée Samat		
Jetons de présence	-	3 000
Autres rémunérations	-	Néant
Renée Talamona ****		
Jetons de présence	-	Néant
Autres rémunérations	-	Néant
Christian Valette **		
Jetons de présence	7 500	12 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
François Veverka		
Jetons de présence	20 500	23 500
Autres rémunérations	Néant	Néant
Marc Pouzet *		
Jetons de présence	12 500	-
Autres rémunérations	Néant	-
Jean-François Sammarcelli *		
Jetons de présence	14 000	-
Autres rémunérations	Néant	-
TOTAL	247 500	287 000

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).

* Les mandats d'administrateur de Messieurs Marc Pouzet et Jean-François Sammarcelli se sont terminés début 2015, ce qui explique le versement de jetons les concernant en 2015 au titre de l'exercice 2014 seulement.

** L'ensemble des administrateurs du Conseil a démissionné lors du Conseil d'administration du 15 septembre 2015 avec date d'effet à la date des premières négociations des actions de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris (ci-après, le « jour de l'introduction en Bourse »). L'Assemblée générale du 30/09/2015 a nommé les nouveaux membres du Conseil post-IPO, avec date d'effet au jour de l'introduction en Bourse, soit le 12 novembre 2015. Parmi les membres nommés lors de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015, Messieurs Chifflet, Garuz, Goutard, Perrier et Rouchon ont été renommés.

**** Xavier Musca a renoncé à la perception de jetons de présence à compter du 20 mai 2015, Yves Perrier a renoncé à la perception de jetons de présence à compter du 15 septembre 2015 et Renée Talamona a renoncé à la perception de jetons dès sa nomination.

conjointe des fonctions Ressources Humaines, Risques et Contrôle Permanents et Conformité.

Sont ainsi définis comme « personnel identifié » au sein d'Amundi en application des critères qualitatifs et quantitatifs d'identification prévus par CRD IV :

- le Directeur Général d'Amundi ;
- le Directeur des Fonctions de Pilotage et Contrôle ;
- le Directeur Général d'Amundi Intermédiation ;
- le Directeur Général Délégué d'Amundi Intermédiation ;
- le Directeur Général d'Amundi Finance ;
- le Directeur Général Délégué d'Amundi Finance.

Caractéristiques des règles de différé applicables au « personnel identifié »

Règles de différé applicables au bonus

Les bonus attribués au « personnel identifié » sont différés pour au moins 50 % du montant attribué au premier euro, par tranches sur 3 ans, dès lors qu'ils atteignent un seuil de matérialité déterminé en accord avec le régulateur.

Chaque tranche de rémunération différée n'est définitivement acquise que sous conditions de performance, d'absence de comportement professionnel à risque et de présence à la date d'acquisition. La non-atteinte de ces conditions pourra conduire à une diminution voire à une perte définitive du montant à acquérir.

La partie différée du bonus est indexée sur un panier de fonds représentatif de l'activité du Groupe ou de ses entités. Les collaborateurs concernés ne sont pas autorisés à utiliser des stratégies de couverture personnelle destinées à contrecarrer l'incidence de l'alignement sur le risque incorporé dans la gestion de la rémunération variable différée.

Les règles de différé spécifiquement applicables au Directeur Général d'Amundi sont détaillées dans la section 2.5.4.3.2 du document de référence.

Conditions d'acquisition des droits liées aux attributions d'actions de performance

À compter de l'exercice 2016, des actions de performance sont attribuées à certains cadres clés du Groupe et soumises à des conditions d'acquisition de droits de natures similaires aux bonus différés (condition de présence sur 3 ans, conditions de performance, absence de comportement professionnel à risque et présence à la date d'acquisition) dans le respect des autorisations données par l'Assemblée générale des actionnaires d'Amundi.

Limitation des bonus garantis

Le versement de rémunération variable garantie n'est autorisé que dans le contexte d'un recrutement et pour une durée ne pouvant excéder un an. L'attribution d'une rémunération variable garantie est soumise aux modalités du plan de rémunération différée applicable.

INFORMATIONS QUANTITATIVES CONSOLIDÉES SUR LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE L'ORGANE EXÉCUTIF ET DU PERSONNEL IDENTIFIÉ

Rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2016

Montants des rémunérations attribuées au cours de l'exercice 2016, répartis entre part fixe et part variable, et nombre de bénéficiaires - en millions d'euros

	Dirigeants	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Support	Autres	Total
Nombre de personnes concernées				6			6
Total des rémunérations				4,1			4,1
Montant de la part fixe				1,7			1,7
Montant de la part variable				2,4			2,4

La part de la rémunération variable représente 59% de la rémunération totale attribuée.

Montants et forme des rémunérations variables versées, répartis entre montants acquis ou non différés, et montants différés conditionnels des collaborateurs dont la rémunération est différée – en millions d'euros

	Dirigeants	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Support	Autres	Total
Nombre de personnes concernées				6			6
Montant acquis				0,9			0,9
Montant non différé, en numéraire indexé				0,2			0,2
Montant différé conditionnel (y compris actions de performance)				0,9			0,9

Montants et forme des rémunérations variables versées, répartis entre paiement en espèces, en actions ou instruments des collaborateurs dont la rémunération est différée – en millions d'euros

	Dirigeants	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Support	Autres	Total
Nombre de personnes concernées				6			6
Paiements en espèces				1			1
Paiements en actions ou instruments				1			1

Encours des rémunérations variables – en millions d'euros

	Dirigeants	Banque d'investissement	Banque de détail	Gestion d'actifs	Fonctions Support	Autres	Total
Montant des encours de rémunérations différées non acquises au titre de 2016				1,3			1,3
Montant des encours de rémunérations différées non acquises au titre des exercices antérieurs				2,1			2,1

Rémunérations variables différées versées ou réduites du fait des résultats de l'exercice 2016 – en millions d'euros

	Au titre de 2013	Au titre de 2014	Au titre de 2015
Montant des rémunérations différées versées	0,3	0,3	0,2
Montant des réductions effectuées sur les rémunérations différées	0	0	0

Sommes versées au titre des embauches et des ruptures au cours de l'exercice 2016

	Sommes versées	Nombre de bénéficiaires
Montant des indemnités de rupture versées et nombre de bénéficiaires	0	0
Montant des sommes payées pour les nouvelles embauches et nombre de bénéficiaires	0	0

Garanties d'indemnités de rupture

	Sommes versées
Montant des garanties d'indemnités de rupture	0
Nombre de bénéficiaires	0
Garantie la plus élevée	0

Informations consolidées sur les membres de l'organe exécutif et du personnel identifié ayant une rémunération totale supérieure à 1 million d'euros

	France	Europe (hors France)	Reste du monde
De 1 m € à 1,5 m €	1		
De 1,5 m € à 2,0 m €			
De 2,0 m € à 2,5 m €	1		
Supérieure à 2,5 m €			

2.7 PRINCIPES ET CRITÈRES DE DÉTERMINATION, RÉPARTITION ET ATTRIBUTION DES ÉLÉMENTS FIXES, VARIABLES ET EXCEPTIONNELS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE ATTRIBUABLES À M. YVES PERRIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL, AU TITRE DE L'EXERCICE 2017

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 d'approuver les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution de l'ensemble d'éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les autres avantages de toute nature

attribuables au titre de l'exercice 2017 à M. Yves Perrier, Directeur Général d'Amundi. Sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale, ces principes et critères s'appliqueraient à tout successeur éventuel du Directeur Général actuel, jusqu'à nouvelle décision de l'assemblée des actionnaires.

Principes et critères de détermination, répartition et attribution

Présentation

Rémunération fixe

Le montant de la rémunération fixe est déterminé par le Conseil d'administration de la Société sur recommandation du Comité des Rémunérations et sur proposition de Crédit Agricole S.A., en prenant en compte les pratiques de place et les rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les grandes sociétés cotées françaises et les sociétés de gestion d'actifs européennes cotées.

Le Comité des Rémunérations analyse la situation de la rémunération du Directeur Général une fois par an, sans que cet examen ne donne nécessairement lieu à une révision de la rémunération. Une révision de la rémunération fixe sera envisagée, en particulier, dans le cas de modification substantielle du périmètre de responsabilité (par exemple, au titre de l'intégration d'une acquisition importante comme Pioneer Investors). Cette rémunération est versée par Crédit Agricole S.A. au titre de son contrat de travail. Monsieur Yves Perrier ne perçoit donc aucune rémunération fixe versée par la Société au titre de son mandat de Directeur Général.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017 d'émettre un avis sur les éléments de rémunération fixe pour lesquels l'approbation de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 est demandée quant aux principes et critères de détermination.

Le versement des éléments de rémunération fixe n'est pas conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017.

**Rémunération variable –
Modalités de détermination**

Modalités de détermination de la rémunération variable

La partie variable est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. Cette partie variable sera calculée sur la base du degré d'atteinte d'objectifs. Ceux-ci sont fixés en fonction de différents critères. Au titre de 2017, ces critères sont, à hauteur de 50 %, des critères économiques et, à hauteur de 50 %, d'autres critères.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable est plafonnée et ne peut dépasser les niveaux maximaux définis par la politique de rémunération. De plus, en application de l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier tel que modifié dans le cadre de la transposition de la directive CRD IV, la rémunération variable ne peut excéder le taux de 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs.

Chaque année, le montant de la rémunération variable de Monsieur Yves Perrier due au titre de l'exercice en cours est déterminé par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, et proposition de Crédit Agricole S.A.

Cette rémunération est versée par Crédit Agricole S.A. au titre de son contrat de travail. Monsieur Yves Perrier ne perçoit donc aucune rémunération variable par la Société au titre de son mandat de Directeur Général. Les critères pour l'année 2017 seraient les suivants :

Critères économiques, comptant pour 50 % de la rémunération variable

Les critères économiques, comptant pour 50 % de la rémunération variable porteraient sur les résultats financiers d'Amundi et Crédit Agricole S.A. :

- sur le périmètre d'Amundi (35 % du total, soit 8,75 % pour chaque critère) : le produit net bancaire (« PNB »), le coefficient d'exploitation, le RNPG Amundi et la collecte nette totale ;
- sur le périmètre Crédit Agricole S.A. (15 % du total, soit 3,75 % pour chaque critère) : le PNB, le RNPG, le coefficient d'exploitation et le ROTE ⁽¹⁾.

Autres critères comptant pour 50 % de la rémunération variable

Les autres critères, comptant pour 50 % de la rémunération variable, sont fixés chaque année en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

Pour l'exercice 2017, ils portent, à hauteur de 30 % du total, sur des critères managériaux relatifs à Amundi, en particulier l'intégration de Pioneer, et à hauteur de 20 % sur des critères quantitatifs relatifs aux autres entités supervisées, en particulier le RNPG de Crédit Agricole Assurance et de Crédit Agricole Immobilier.

Pour chaque critère, l'évaluation de la performance de Monsieur Yves Perrier résulte de la comparaison entre le résultat obtenu et la cible définie.

L'appréciation de l'atteinte de la cible, qui sera réalisée sous la supervision du Comité des Rémunérations, tiendra compte de l'environnement concurrentiel, du contexte de marché et d'événements tels que l'intégration de Pioneer Investments, nécessitant, le cas échéant, un ajustement de la mesure de certains critères.

(1) Return on Tangible Equity.

**Rémunération variable –
Modalités de différé****Modalités de différé et d'indexation de la rémunération variable annuelle**

Les modalités de différé et d'indexation resteront inchangées par rapport à l'exercice 2016. Le Bénéficiaire conservera ses droits au versement des tranches de rémunération différée non-acquises en cas de départ, sauf dans les cas de démission ou de licenciement pour faute grave ou lourde. Le bénéfice est maintenu en cas de départ à la retraite, d'invalidité, de décès ou de circonstances exceptionnelles motivées par le Conseil d'administration. Dans ces derniers cas, les tranches de rémunération variable différée non encore échues seront livrées à leur date d'échéance normale en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance.

Partie différée de la rémunération variable annuelle, comptant pour 60 % du total

La rémunération variable annuelle est, à concurrence de 60 %, différée par tiers sur trois ans et conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance au niveau d'Amundi et de présence. Pour la partie différée au titre de 2017, l'ensemble des objectifs de performance conditionnant le paiement de la part différée de la rémunération variable de Monsieur Yves Perrier tels que déterminés par le Conseil d'administration de la Société sur recommandation du Comité des Rémunérations et proposition de Crédit Agricole S.A. sont liés pour 85 % à des agrégats propres au Groupe Amundi et pour 15 % à des agrégats propres au groupe Crédit Agricole S.A. (conditions de performance économique, boursière et sociétale). Cette partie de la rémunération variable sera en outre indexée à concurrence de 85 % sur l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'action Crédit Agricole S.A.

Partie complémentaire de la rémunération variable globale, comptant pour 40 % du total

La part complémentaire différée de la rémunération variable globale est payée en totalité dans les 15 jours suivants l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017 pour autant (i) qu'elle approuve le versement des éléments de rémunération variable et (ii) que l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ait approuvé les principes et critères de détermination des éléments de rémunération variable.

**Rémunération variable –
Modalités de versement**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017 d'émettre un avis sur les éléments de rémunération variable pour lesquels l'approbation de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 est demandée quant aux principes et critères de détermination.

Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017.

Rémunération exceptionnelle	<p>Absence de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société.</p> <p>Le versement d'éléments de rémunération exceptionnelle est, en tout état de cause, conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017.</p>
Jetons de présence	<p>Yves Perrier a renoncé à la perception de ses jetons de présence.</p>
Valorisation des avantages de toute nature	<p>Yves Perrier bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, il sera proposé à l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017 d'émettre un avis sur les éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature pour lesquels l'approbation de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 est demandée quant aux principes et critères de détermination.</p> <p>Le versement des éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature n'est pas conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2017.</p>
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération long terme	<p>Il n'est pas prévu d'allouer d'actions de performance à Monsieur Yves Perrier au titre de l'exercice 2017.</p> <p>Il est toutefois proposé à l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 18 mai 2017 de consentir au Conseil d'administration une autorisation à l'effet de procéder à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du groupe ou de certains d'entre eux ne pouvant représenter plus de 2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration. Pour chaque exercice le nombre total d'actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation aux dirigeants mandataires sociaux de la Société ne pourrait représenter plus de 10 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice en vertu de cette autorisation.</p> <p>Il n'est pas prévu d'allouer d'options d'actions à Monsieur Yves Perrier au titre de l'exercice 2017.</p>
Indemnité de cessation de fonction : indemnité de départ	<p>Le contrat de mandat de Monsieur Yves Perrier ne prévoit pas d'indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions au sein d'Amundi.</p> <p>Si Monsieur Yves Perrier devait toucher une indemnité de départ, ce serait au titre de la rupture de son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. et de la cessation de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A. Cette indemnité serait à la seule charge de Crédit Agricole S.A. et ne ferait l'objet d'aucune refacturation à Amundi.</p> <p>Dans l'hypothèse où il serait mis fin à son contrat de travail, Monsieur Yves Perrier bénéficierait d'une indemnité contractuelle d'un montant égal à deux fois le montant de sa rémunération fixe et variable attribuée au cours des 12 mois précédant la rupture de son contrat de travail, calculée conformément aux termes de la convention collective de Crédit Agricole SA. Cette indemnité serait à la seule charge de Crédit Agricole SA et ne ferait l'objet d'aucune refacturation à Amundi.</p>
Indemnité de non-concurrence	<p>Il n'existe pas de clause de non-concurrence.</p>
Régime de retraite supplémentaire	<p>Au titre de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A., Monsieur Yves Perrier bénéficie du régime de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole, complémentaire aux régimes collectifs et obligatoires de retraite et de prévoyance. Ces régimes sont entièrement pris en charge par Crédit Agricole S.A. et ne font l'objet d'aucune refacturation à Amundi.</p> <p>Ces régimes sont constitués d'une combinaison d'un régime à cotisations définies (article 83 du Code général des impôts) et d'un régime de retraite à prestations définies (article 39 du Code général des impôts) de type additif dont les droits sont déterminés sous déduction de la rente constituée dans le cadre du régime à cotisations définies. Aux termes des accords ayant institué ces régimes, ceux-ci sont applicables aux dirigeants du Groupe, définis comme étant les cadres salariés et les mandataires sociaux des entreprises du Groupe non assujettis au régime d'aménagement et de réduction du temps de travail. À la liquidation, la rente totale de retraite de Monsieur Yves Perrier est plafonnée, pour l'ensemble des régimes de retraite d'entreprises et des régimes obligatoires de base et complémentaire, à 16 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale à cette date, et à 70 % de la rémunération de référence.</p>

03

Informations économiques, sociales et environnementales



3.1 LA DÉMARCHE RSE D'AMUNDI 98

- 3.1.1 Les engagements RSE d'Amundi 98
- 3.1.2 La démarche FReD du groupe Crédit Agricole 99
- 3.1.3 Les chartes et actions de place qui nous engagent 99

3.2 AGIR EN ACTEUR FINANCIER RESPONSABLE 101

- 3.2.1 Œuvrer en faveur d'une finance responsable 101
- 3.2.2 Respecter la promesse faite aux clients 108

3.3 PLACER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'EMPLOYEUR 112

- 3.3.1 Les politiques RH 112
- 3.3.2 Dialogue social, prévention des risques psychosociaux et qualité de vie au travail 117
- 3.3.3 Mesure de l'engagement des salariés 119
- 3.3.4 Implication sociétale 119

3.4 AGIR EN ACTEUR CITOYEN, SOLIDAIRE ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT 120

- 3.4.1 Mécénat 120
- 3.4.2 Achats responsables 120
- 3.4.3 Limiter notre empreinte environnementale directe 122

3.5 MÉTHODOLOGIE ET INDICATEURS 125

- 3.5.1 Note méthodologique 125
- 3.5.2 Tableau d'indicateurs 126
- 3.5.3 Table de correspondance avec les informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce 132

3.6 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION 135

Agir en acteur financier responsable est un engagement d'Amundi au cœur de sa stratégie de développement. Cet engagement prend forme au travers de notre gestion socialement responsable et de l'accompagnement de nos clients avec des solutions d'investissement soutenant la transition énergétique. Notre engagement s'exerce aussi au travers de la responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise (RSE). L'objectif de ce rapport est de donner une vision claire des impacts directs et indirects que l'activité d'Amundi peut avoir sur l'environnement et sur la société, et de rendre compte de la façon dont l'entreprise prend en compte et répond aux attentes de ses parties prenantes.

3.1 LA DÉMARCHE RSE D'AMUNDI

Avec 1 083 milliards d'actifs sous gestion, Amundi est le 1^{er} acteur européen ⁽¹⁾ et se classe dans le Top 10 mondial de l'industrie de la gestion d'actifs. Amundi se doit d'agir en acteur responsable en s'assurant du respect de l'intérêt général dans l'exercice de son métier. C'est pourquoi, Amundi a fait de la prise en compte des critères de développement durable et d'utilité sociale dans ses politiques d'investissement, – en complément des critères financiers –, son 4^e pilier fondateur lors de sa création en 2010.

Aujourd'hui, avec 168 milliards d'euros d'encours en Investissement Socialement Responsable (ISR), Amundi est, au plan européen, l'un des acteurs les plus engagés. Notre objectif est la généralisation de la prise en compte des critères d'intérêt général que sont les critères Environnementaux, Sociaux, de Gouvernance (ESG) dans l'ensemble des gestions du Groupe. L'évaluation de l'impact potentiel

des risques climatiques sur les investissements de nos clients fait également partie de notre responsabilité. Vis-à-vis de nos clients, notre engagement est aussi de leur apporter des solutions d'épargne et d'investissement performantes et transparentes, dans le cadre d'une relation durable et de confiance.

Enfin, l'ambition d'Amundi est d'appliquer les principes de responsabilité sociale à son propre fonctionnement. Réduire et maîtriser son empreinte écologique, lutter contre les discriminations, promouvoir l'égalité des chances, assurer la transparence et l'intégrité dans ses pratiques de gouvernance, développer une politique de mécénat dans une logique de long terme et favoriser l'engagement de ses collaborateurs, sont les objectifs d'Amundi en matière de RSE. Cette politique est conduite en France comme à l'international.

3.1.1 Les engagements RSE d'Amundi

Amundi s'attache à concrétiser sa responsabilité sociétale dans son métier, dans son fonctionnement d'entreprise et dans son environnement. Aussi, au regard des enjeux globaux du métier d'*asset manager*, des enjeux spécifiques d'Amundi et de l'analyse des impacts directs et indirects de son activité, trois engagements principaux ont été pris :

- l'engagement envers nos clients : Agir en acteur financier responsable ;
- l'engagement envers nos collaborateurs : Placer le développement individuel et collectif au cœur de notre responsabilité d'employeur ;
- l'engagement envers la société et le monde qui nous entoure : Agir en acteur citoyen et solidaire, soucieux de limiter notre empreinte environnementale directe.

(1) En Europe continentale.

3.1.3.3 LA PARTICIPATION D'AMUNDI À DES COALITIONS D'INVESTISSEURS

Coordonnées au niveau international, les coalitions d'investisseurs ont pour but d'inciter les pouvoirs publics à adopter des mesures incitatives et les entreprises à améliorer leurs pratiques. Les domaines concernés sont la lutte contre le changement climatique, l'eau, la déforestation, les problèmes de santé dans les pays en voie de développement. Les coalitions visent également à faire adopter par les industries pétrolières et minières une plus grande transparence dans leurs relations avec les pays dans lesquelles elles opèrent.

Initiatives	Thématiques	Soutenues par Amundi depuis
<i>Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC)</i>	Changement climatique	2003
<i>Carbon Disclosure Project (CDP)</i>	Émissions de CO ₂ , transparence des données ESG	2004
<i>Forest Footprint Disclosure Project (FFD)</i>	Déforestation	2009
<i>Water Disclosure Project</i>	Utilisation des ressources en eau	2010
<i>Access to Medicine Index</i>	Accès aux médicaments	2010
<i>Access to Nutrition Index</i>	Accès à la nutrition	2013
<i>UN Global Compact Engagement on Leaders & Laggards</i>	Reporting ESG	2008
<i>Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)</i>	Gestion responsable des ressources naturelles	2006
<i>Clinical Trials Transparency</i>	Essais cliniques	2014
<i>Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative (RAFI)</i>	Droits de l'homme	2014
<i>Portfolio Decarbonization Coalition</i>	Changement climatique	2014 (co-fondateur)
<i>UNPRI Letter Calling Stock Exchanges to put in place voluntary guidance for issuers on reporting ESG information by the end of 2016</i>	Reporting ESG	2015
<i>IGCC Letter to 77 EU companies on their positions and lobbying activities on EU Climate and Energy Policy</i>	Changement climatique	2015
<i>PRI Human Rights Engagement</i>	Droits de l'homme – Reporting ESG	2015
<i>Paris Green Bonds Statement de la Climate Bonds Initiative</i>	Changement climatique	2015
<i>Montreal Carbon Pledge</i>	Changement climatique	2015
<i>Green Bonds Principles</i>	Changement climatique	2015

3.1.3.4 LE SOUTIEN À LA RECHERCHE ACADÉMIQUE

Acteur engagé, Amundi fait progresser l'industrie de la gestion d'actifs et soutient les initiatives qui y contribuent. Amundi soutient activement la recherche académique et a noué plusieurs partenariats avec des chaires universitaires, comme la Chaire Finance Durable et Investissement Responsable et la Chaire Économie du climat.

Amundi parraine notamment le prix de la recherche Finance et Développement Durable et celui de la recherche en Marchés du carbone en partenariat avec l'Université de Paris Dauphine. Amundi fait également partie du Comité de Pilotage du Prix FIR (Forum pour l'Investissement Responsable) de la Recherche européenne « Finance et Développement Durable ».

3.2 AGIR EN ACTEUR FINANCIER RESPONSABLE

Parce que la confiance repose sur des responsabilités assumées, Amundi s'engage à agir en acteur financier responsable. Cet engagement repose sur deux axes : la promotion d'une finance responsable, intégrant des critères humains et environnementaux d'une part et le respect des intérêts de ses clients d'autre part.

3.2.1 Œuvrer en faveur d'une finance responsable

3.2.1.1 L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

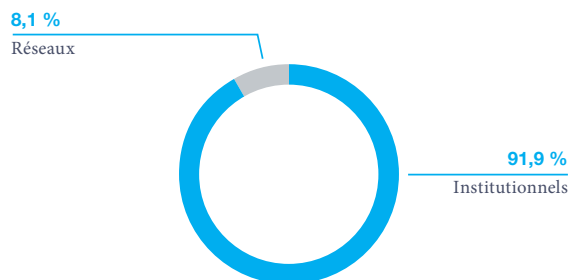
Amundi figure parmi les pionniers de l'ISR et a fortement développé, ces dernières années, la prise en compte des critères ESG dans ses décisions d'investissement. Amundi se place aujourd'hui parmi les leaders mondiaux avec 167,7 milliards d'euros d'encours sous gestion ISR.

Dans sa gestion ISR, Amundi applique des règles strictes de prise en compte des critères ESG, en complément des critères financiers. Amundi est convaincue que cette approche, qui permet une vision à 360° des entreprises, consolide la création de valeur.

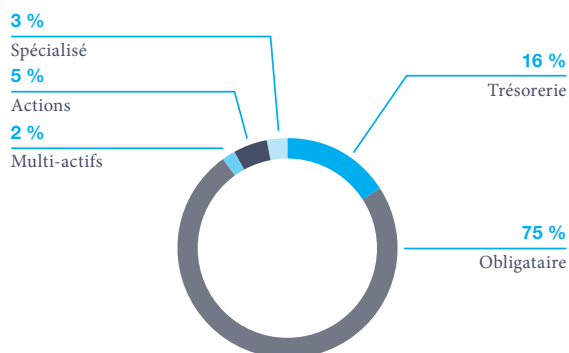
Évolution des encours ISR	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2015	31 décembre 2016
Encours sous gestion	68,4 Mds€	71,6 Mds€	159,1 Mds€	167,7 Mds€
En % des encours totaux d'Amundi	8,8 %	8,3 %	16,1 %	15,5 %

Répartition des encours ISR (au 31/12/2016)

Par type de clientèle



Par classe d'actif



dettes d'entreprises spécialisées ou leader dans le développement de technologies vertes. En 2016, Amundi a lancé Amundi Impact Green Bonds. Composé exclusivement de *green bonds*, ce fonds permet aux investisseurs de mesurer l'impact environnemental positif de leurs investissements via un *reporting* d'impact dédié exprimé en tonnes de CO₂ évitées. Avec déjà deux fonds *green bonds* à son actif, Amundi totalise plus de 65 millions d'euros sous gestion dans des fonds *green bonds* dédiés au financement de la transition énergétique.

L'engagement d'Amundi se traduit également par notre participation à la principale initiative de place (*Green Bonds Principles*) et par la signature de la déclaration de Paris sur les *Green Bonds* visant à promouvoir le développement de ce marché.

Enfin, Amundi a conclu avec EDF un partenariat qui s'inscrit dans le cadre du financement de la transition énergétique. Au travers d'une société de gestion commune, il a pour objectif principal de proposer aux investisseurs institutionnels des fonds gérés autour des thématiques infrastructures énergétiques (éolien, photovoltaïque, petits ouvrages hydrauliques...) et efficacité énergétique BtoB (notamment industriels électro-intensifs). Ce partenariat unique entre un industriel et une société de gestion vise à développer une classe d'actifs décorrélée de la volatilité des marchés financiers traditionnels avec des rendements attractifs.

Début 2017, Amundi Transition Énergétique (ATE) a lancé et intégralement investi son premier produit de *Private Equity Infrastructure*. ATE a en effet procédé à l'acquisition, auprès de Dalkia, d'une participation majoritaire d'un portefeuille de 132 installations françaises de cogénération produisant à la fois de l'électricité et de la chaleur pour les besoins de clients industriels ou publics.

L'engagement actionnarial

L'engagement actionnarial constitue également un levier d'influence grandissant en faveur d'une économie bas carbone. Nous notons en particulier qu'il s'est intensifié en 2016, dans la lignée du mouvement initié par la COP 21.

Dès 1996, nous avons mis en place notre propre politique de vote, en intégrant des critères environnementaux et sociaux. Notre politique de vote est partie intégrante de notre gestion des risques. Elle est un outil essentiel de protection des intérêts de nos clients. Elle nous permet de mettre en œuvre les politiques de vote de nos clients intégrant fortement la transition énergétique, notamment en n'approuvant pas les comptes en cas de politique de transition énergétique jugée insuffisante.

Par ailleurs, Amundi participe à plusieurs initiatives collectives dont la pertinence a été renforcée lors de la COP21 : le *Carbon Disclosure Project*, les *Principles for Responsible Investment*, et le *IIGCC*. Nous

soutenons également les résolutions sur les risques financiers liés au climat déposés par la coalition d'investisseurs « *Aiming for A* » auprès des *Majors* pétroliers (BP, Shell, Total, Chevron et Exxon) et miniers (Rio Tinto, AngloAmerican, et Glencore).

Une politique de désinvestissement ciblée

Concernant l'environnement, il est visible que le mouvement de désinvestissement des énergies fossiles s'accélère également depuis la COP 21. Un grand nombre d'investisseurs sort progressivement des énergies fossiles ou carbo-intensives (charbon, pétrole et gaz). Début 2016, dans le cadre de la politique charbon du groupe Crédit Agricole, Amundi a pris la décision de se désengager des émetteurs qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires dans l'extraction du charbon.

L'empreinte carbone des portefeuilles

Amundi s'est organisée afin d'être en mesure de fournir un service d'accompagnement à l'application du décret 173 de la loi de transition énergétique pour ses clients institutionnels.

Amundi a choisi Trucost, leader mondial de la recherche environnementale et de la fourniture de données carbone, pour calculer l'impact carbone de ses fonds. Les émissions directes et indirectes (scopes 1, 2, et une partie du scope 3 correspondant aux émissions indirectes liées aux fournisseurs de premier rang) ainsi que les réserves carbonées sont couvertes. Cela permet à la fois de satisfaire les provisions quantitatives de l'article 173 sur la prise en compte des émissions de CO₂ liées aux actifs sous gestion, mais aussi de développer – grâce à l'expertise de ses équipes dédiées – des stratégies innovantes permettant de réduire l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissement.

Amundi a développé des outils de mesure de l'empreinte carbone de ses fonds qui permettent de fournir à ses clients un reporting carbone comprenant les indicateurs suivants :

- le taux de couverture : (i) calcul du montant des encours notables dans le portefeuille considéré et (ii) calcul du montant des encours notés, c'est-à-dire ceux pour lesquels nous disposons de données fournies par Trucost ;
- les émissions carbone par million d'euros investi : indicateur des émissions induites par l'investissement dans ce portefeuille ;
- les émissions carbone par million d'euros de chiffre d'affaires : indicateur de l'intensité carbone de la chaîne de valeur des entreprises en portefeuille ;
- la répartition sectorielle des émissions carbone (en %) ;
- la répartition géographique des émissions carbone (en %) ;
- les réserves carbone par million d'euros investi.

3.3 PLACER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'EMPLOYEUR

Par sa politique de ressources humaines, Amundi veut favoriser le développement individuel et collectif de ses collaborateurs, au service de la performance de l'entreprise. Celle-ci s'appuie à la fois sur le développement des compétences et d'une culture managériale commune, la promotion de l'égalité des chances et la qualité du dialogue social. Ces actions s'inscrivent toutes dans l'efficacité, l'innovation et l'engagement.

3.3.1 Les politiques RH

Amundi est un groupe en développement. La mission des ressources humaines est d'accompagner sa croissance, dans toutes ses composantes humaines et fonctionnelles. La politique de ressources humaines permet à chacun de trouver la meilleure affectation poste/compétences en réponse aux besoins de l'entreprise. C'est dans cette perspective qu'Amundi place le développement des talents, individuels et collectifs, au cœur de sa responsabilité d'employeur. La politique de Ressources Humaines d'Amundi s'articule autour de 5 axes-clés :

- l'accompagnement des talents de l'entreprise en valorisant la performance et en encourageant la mobilité interne ;
- le développement de l'entreprise apprenante par la formation et par la transmission des savoir-faire ;
- un cadre social responsable ;
- le respect du principe d'égalité des chances pour favoriser la diversité sous ses différentes formes (handicap, mixité, seniors, jeunes...) ;
- le soutien à l'engagement solidaire des collaborateurs.

3.3.1.1 POLITIQUE DE L'EMPLOI

Évolution des effectifs ⁽¹⁾

Au 31 décembre 2016, l'effectif d'Amundi, hors *joint ventures* (JV), en Équivalent Temps Plein (ETP) est stable et compte de 3 108,7 salariés dans le monde, contre 3 068,8 salariés au 31 décembre 2015, soit une augmentation de 1,3 %.

Au 31 décembre 2016, les effectifs d'Amundi (hors JV) se répartissent pour deux tiers en France. L'effectif d'Amundi en Europe représente 85,2 % de son effectif mondial. L'effectif en Asie représente 12,0 % de l'effectif mondial d'Amundi.

Dans les *joint ventures*, l'effectif s'élève à 997,5 ETP au 31 décembre 2016 contre 931,2 au 31 décembre 2015, soit une progression de 7,1 % qui s'explique par le fort développement de l'activité dans notre JV en Inde.

L'évolution des effectifs d'Amundi au cours des trois derniers exercices s'établit comme suit :

Effectif (ETP)	31/12/14	31/12/15	31/12/16
Monde (hors <i>joint ventures</i>)	2 987,7	3 068,8	3 108,7
<i>dont l'UES d'Amundi</i> ⁽¹⁾	2 095,5	2 097,9	2 106,4
<i>dont les entités internationales</i> ⁽²⁾	892,2	970,9	1 002,3
Joint ventures	799,0	931,2	997,5

(1) En France, les principales entités d'Amundi sont organisées en une unité économique et sociale (UES) composée d'Amundi, Amundi Asset Management, Amundi Private Equity Funds, Amundi Immobilier, Amundi Tenue de Comptes, Amundi Finance, Amundi Intermédiation, Amundi IT Services, Amundi Transition Énergétique, Étoile Gestion, Société Générale Gestion, BFT Investment Managers et CPR Asset Management.

(2) Entités consolidées et non consolidées.

(1) Effectifs gérés y compris dans les entités non consolidées.

Recrutement

En 2016, Amundi a réalisé 186 recrutements en CDI ⁽¹⁾ et CDD ⁽²⁾ en équivalent temps plein. La part des embauches dans l'effectif global au 31 décembre 2016 représente 6 %. Proportionnellement aux effectifs, les recrutements (majoritairement en CDI) ont été réalisés principalement à l'international (49,8 % des recrutements pour 32,2 % des effectifs). En France, les recrutements restent ciblés sur les secteurs en forte croissance (tels l'immobilier et plus généralement le secteur des actifs réels et alternatifs ainsi que les

domaines réglementaires comme la conformité) et sur quelques profils qui complètent l'expertise de l'entreprise. Une action spécifique est menée envers les jeunes diplômés au travers du programme Odyssee ⁽³⁾. Ainsi, en 2016, Amundi a intégré 11 nouveaux jeunes diplômés, recrutés parmi ses stagiaires, alternants et VIE ⁽⁴⁾, aujourd'hui en poste dans plusieurs pays (Italie, USA, France ou Japon).

Le nombre total d'embauches au cours des exercices clos les 31 décembre 2014, 2015 et 2016 a diminué entre 2015 et 2016. Il s'établit comme suit :

Recrutements ⁽¹⁾ (ETP)	2014	2015	2016
Monde	223,9	257,2	186,0
<i>dont France</i>	90,9	110,6	93,9

(1) Données comprenant les recrutements externes en contrat de travail à durée indéterminée et déterminée et les recrutements de collaborateurs dans le cadre de la mobilité groupe Crédit Agricole. Les chiffres sont calculés hors transferts collectifs et retours d'arrêt longue durée (ex : maladie, congé sabbatique, congé pour création d'entreprise,...).

Départs

Le nombre de départs est stable entre 2015 et 2016.

Départs	2014	2015	2016
Monde	169,7	198,9	200,8
<i>dont France</i>	84,2	91,4	94,4

Les effectifs d'Amundi ont en moyenne 12,9 ans d'ancienneté dans le Groupe (14,5 ans en France et 9,3 ans à l'international). Le taux de départs dans l'effectif global au 31 décembre 2016 ressort à 6,5 %. La différence entre la France (4,5 %) et l'international (11,0 %) s'explique par la dynamique respective des marchés de l'emploi.

La part des sous-traitants externes dans les effectifs s'élève au 31 décembre 2016 à 11,3 % pour 12,7 % en 2015. La sous-traitance est principalement constituée par des prestations de services informatiques.

Répartition des effectifs par type de contrat

La répartition des effectifs d'Amundi par type de contrat aux 31 décembre 2014, 2015 et 2016 s'établit comme suit :

Répartition des effectifs par type de contrat (ETP)	31/12/14	31/12/15	31/12/16
Contrats à durée indéterminée	2 963,7	3 043,3	3 087,7
Contrats à durée déterminée	24,0	25,5	21,0
TOTAL	2 987,7	3 068,8	3 108,7

La quasi-totalité des contrats de travail conclus par Amundi sont des contrats à durée indéterminée.

(1) CDI = Contrat à durée indéterminée.

(2) CDD = Contrat à durée déterminée.

(3) Odyssee est le nom donné au programme de recrutement de jeunes diplômés chez Amundi, sélectionnés parmi les étudiants ayant réalisé leur stage, alternance ou VIE dans l'entreprise.

(4) VIE = Volontariat International en Entreprise.

- La RVC permet d'associer les collaborateurs à la performance financière d'Amundi. En France, elle est assise sur une enveloppe globale définie selon un montant de référence ajusté en fonction de l'évolution du résultat net, des encours et du coefficient d'exploitation.

La politique de rémunération est revue annuellement par le Comité des Rémunérations. Elle est conforme aux récentes évolutions réglementaires (AIFM, MIFID, CRDIV).

En 2016, Amundi a poursuivi l'application de sa politique de rémunération selon 3 axes :

- valoriser le développement des jeunes collaborateurs, de ceux qui prennent en charge de nouvelles responsabilités et accompagner les collaborateurs qui changent de métier et rejoignent les secteurs en développement ;
- porter une attention particulière aux premiers niveaux de salaires afin d'assurer une certaine équité sociale ;

3.3.2 Dialogue social, prévention des risques psychosociaux (RPS) et qualité de vie au travail

3.3.2.1 INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

La politique sociale d'Amundi vise un dialogue constructif avec les différentes instances représentatives du personnel, que ce soit au travers des instances formelles ou par la mise en œuvre d'instances *ad hoc* qui favorisent un traitement plus approfondi des sujets. Amundi reconnaît que la pratique du dialogue social et le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel contribuent au développement d'Amundi.

Ainsi, au travers des instances comme le Comité d'Entreprise et le Comité d'Hygiène et de Sécurité (33 réunions tenues en 2016), ou dans le cadre des huit commissions spécifiques mises en œuvre, l'année 2016 a été une année riche en matière de dialogue social ; les évolutions législatives issues des lois Rebsamen et El Khomri et les accords arrivant à échéance fin 2016 ont donné lieu à une négociation collective active.

Neuf accords et avenants ont été signés sur l'année 2016, dont notamment :

- un accord de méthode qui a permis de structurer la négociation collective pour l'année 2016 et de donner plus de moyens aux partenaires sociaux pour leur permettre d'être totalement impliqués dans toutes les négociations ;
- des accords d'intéressement et de participation qui s'inscrivent dans la continuité des accords précédents en associant les salariés

- assurer une progression des rémunérations des collaborateurs en lien avec leurs performances et avec le développement et les performances de l'entreprise.

3.3.1.6 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 décembre 2016, la part de l'actionnariat salarié dans le capital d'Amundi s'élève à 0,3 %.

Courant 2016, les statuts d'Amundi ont été modifiés pour permettre la mise en place d'un administrateur représentant les salariés, chargé de représenter la voix des salariés au sein du Conseil d'administration, Amundi n'était pas soumise à une obligation légale mais a opté pour le régime facultatif. L'administrateur a été élu par les salariés pour un mandat de 3 ans et dispose d'un droit de vote.

aux résultats de l'entreprise et qui conduisent à distribuer des montants supérieurs à la participation légale dans les meilleurs standards du marché tout en assurant une redistribution sociale. Ces nouveaux accords intègrent dans les indicateurs de calcul de la RVC les éventuelles acquisitions à l'international ;

- des accords PEG, PERCO qui favorisent l'épargne à travers des abondements significatifs, notamment sur le PERCO pour faire face à l'évolution des systèmes de retraite ;
- un accord Égalité Professionnelle Femmes-Hommes marquant la volonté d'Amundi de renforcer le principe d'égalité des chances dans l'ensemble des process RH ;
- un accord Contrat de Génération qui vise à promouvoir la diversité par l'embauche de jeunes salariés et un maintien du taux d'emploi des salariés seniors et ainsi participer au développement de la transmission des savoirs et des compétences inter générations.

Par ailleurs, Amundi a pris l'engagement de mettre en place un Plan d'Épargne Retraite Entreprise (PERE), qui vient renforcer l'accompagnement des salariés pour la préparation à la retraite en mettant en place un dispositif d'épargne retraite supplémentaire.

Concernant les accords sur l'emploi des personnes handicapées et sur la gestion de l'emploi et des compétences, Amundi applique les accords conclus au niveau du groupe Crédit Agricole S.A..

Amundi, en raison de son appartenance au groupe Crédit Agricole, entre dans le périmètre du Comité de Groupe et du Comité européen constitués au niveau du groupe Crédit Agricole.

3.3.2.2 PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

Pour Amundi, la politique de prévention des RPS et de la qualité de vie au travail est une démarche continue d'amélioration, intégrée dans les politiques RH, marquée par une approche pluridisciplinaire (Managers, Ressources Humaines, Médecine du travail, IRP⁽¹⁾).

La gouvernance spécifique des risques psychosociaux dans l'entreprise repose sur un comité de veille paritaire et pluridisciplinaire trimestriel pour capter les différents indicateurs et un Comité de Gestion mensuel, dédié au suivi RH des personnes sensibles.

En 2016, les actions engagées les années précédentes ont été poursuivies avec notamment :

- le maintien d'un espace d'écoute pour les salariés en difficulté ;
- une amélioration du suivi des absences longues avec une coordination plus forte avec le service de santé au travail afin de privilégier les visites de pré-reprise pour anticiper les éventuels aménagements de postes à prévoir pour permettre un retour dans les meilleures conditions ;
- une clarification du processus en cas de mobilité contrainte suite à la suppression d'un poste dans le cadre d'une réorganisation ;
- le lancement d'un groupe de travail pour définir l'accompagnement des collaborateurs en situation de sous-performance. Cela devrait conduire comme pour les mobilités contraintes à la clarification des étapes et du rôle de chacun des acteurs en 2017.

En 2016, dans le cadre de la prévention des RPS et de son volet « sensibilisation », un cycle de 5 conférences a été proposé aux collaborateurs. Ces conférences ont réuni à chaque fois une centaine de participants sur des sujets liés à la qualité de vie, aux relations interpersonnelles, au digital et à ses impacts.

3.3.2.3 QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Depuis plusieurs années, Amundi en tant qu'entreprise socialement responsable s'efforce de mettre en place des dispositifs destinés à améliorer la qualité de vie au travail et à favoriser la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée de ses collaborateurs.

Les différents outils et dispositifs mis en place participant à ce double objectif sont décrits ci-dessous :

- au-delà de ce que prévoit la législation, l'entreprise agit notamment à travers :
 - l'organisation du travail (réunions respectant l'horaire de travail de l'équipe, plannings définis à l'avance...),
 - la mise en place de mesures facilitant la vie des parents (jours enfants malades, conciergerie, guides maternité et parentalité...),
 - une politique soutenant les œuvres sociales du Comité d'Entreprise (CE) (accès aux crèches, frais de garde...),
 - une vigilance sur l'égalité professionnelle (recrutement, formation, mobilité, rémunération...),
 - et la sensibilisation des managers ;

- en 2016, la direction des Ressources Humaines a diffusé auprès de ses collaborateurs deux guides autour des questions de maternité et de parentalité (démarches à effectuer, préparer le départ et le retour de congé maternité ou d'adoption, aménagements et mesures spécifiques à Amundi avant et après la naissance) ;
- les accords collectifs en vigueur au sein d'Amundi prévoient un certain nombre de mesures destinées à faciliter l'adéquation entre vie professionnelle et vie familiale (congé enfants malades, congé d'allaitement conventionnel,...) ;
- des solutions de garde d'enfants sont mises en place avec le concours du CE de l'UES Amundi par le biais de places réservées dans un réseau de crèche. De la même manière, les contraintes liées à la conciliation de la vie professionnelle et des responsabilités familiales sont atténuées par la possible attribution de Chèques Emploi Services Universels. Le Comité d'Entreprise permet également une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle par la mise en place de la salle de sport dédiée aux salariés d'Amundi ;
- la Direction des Ressources Humaines a réalisé un guide pratique pour mieux informer les collaborateurs sur les dispositifs mis en place dans l'entreprise pour concilier vie professionnelle et aide apportée à un proche. Ce guide détaille également les services proposés par la plateforme RESPONSABILITÉ à laquelle tous les collaborateurs d'Amundi ont désormais accès. Il reprend aussi les dispositifs légaux qui encadrent le statut d'aidant et recense les différents organismes et associations œuvrant dans ce domaine ;
- un accord sur le don de jours a été signé en 2015 et s'inscrit également dans la politique sociale et solidaire de l'entreprise ;
- l'entreprise a mis en place pour son siège parisien un dispositif de conciergerie d'entreprise proposant une gamme de services variés destinés à faciliter le quotidien des collaborateurs par la réalisation de tâches normalement dévolues au bénéficiaire de la prestation (pressing, cordonnerie, démarches administratives,...) ;
- l'accord temps de travail porte sur 3 dispositions principales : le contrôle du respect des temps de repos quotidiens ; la régulation de l'utilisation des outils de connexion à distance en dehors des heures ouvrées en instaurant un droit à la déconnexion partagé et réciproque entre le collaborateur et l'entreprise et l'obligation d'aborder, lors de l'entretien annuel d'évaluation des cadres en forfait jours, le suivi de la charge de travail, dans un objectif de conciliation activité professionnelle/vie personnelle et familiale ;
- la mise en place d'un pilote télétravail pour l'expérimentation de cette nouvelle organisation de travail. Au sein d'Amundi, différentes catégories de salariés étaient déjà éligibles à un système de télétravail notamment les femmes enceintes à compter de leur 5^e mois de grossesse conformément à l'accord égalité hommes/femmes en vigueur au jour de la signature des présentes, les travailleurs handicapés conformément à l'accord Groupe relatif à l'emploi des personnes handicapées en vigueur au jour de la signature des présentes et les salariés disposant d'un avis médical d'aptitude sous réserve de la mise en place d'un télétravail partiel ou total ;

(1) Instances Représentatives du Personnel.

- l'amélioration des comportements au travail au travers d'une campagne « Bien vivre ensemble, *We are Amundi* » pour rappeler les bonnes pratiques (le bon usage de l'e-mail, le travail en *open space*, la conciliation vie privée/vie professionnelle, les réunions efficaces) ;
- Amundi a développé sa politique de santé au travail (sensibilisations, formations,...) et de prévention des RPS (comité de veille RPS, mise en place d'un espace d'écoute,...) ;
- enfin, dans le cadre de sa politique en faveur de l'emploi des personnes handicapées, Amundi a mis en place un certain nombre de mesures en leur faveur (déplacement domicile-travail facilité, possibilité de télétravail, outils de travail spécifiques,...) ;
- en 2016, de nombreuses actions de sensibilisation et d'accompagnement sur les questions de santé et d'hygiène (don du sang, sommeil, dépistage visuel, campagne de vaccination contre la grippe...) ont été menées. En matière de sécurité au travail, en 2016, 100 salariés ont été initiés aux premiers Secours et 70 salariés formés comme Sauveteurs Secouristes du Travail.

3.3.3 Mesure de l'engagement des salariés

L'IER (Indice d'Engagement et Recommandation) est un des chantiers prioritaires du Plan Moyen Terme du groupe Crédit Agricole « Ambition stratégique 2020 ». Lancée en septembre 2016, cette démarche commune à toutes les entités du groupe Crédit Agricole dont Amundi, vise à mesurer le sentiment d'appartenance

des collaborateurs à leur entreprise et au groupe Crédit Agricole. Amundi a déployé l'enquête sur son périmètre France et sur 12 pays à l'international. 2 900 collaborateurs ont été sollicités pour un taux de participation de 50 %. Le score IER d'Amundi a atteint 66 % de réponses favorables.

3.3.4 Implication sociétale

3.3.4.1 POLITIQUE D'ACCUEIL DES JEUNES EN FORMATION

Amundi contribue de façon importante à la formation des jeunes, *via* les stages avec des étudiants issus de formations très diverses et *via* l'alternance qui permet à la fois pour le jeune le financement de sa formation et aussi l'acquisition d'une première expérience professionnelle.

Ainsi, en 2016, plus de 300 jeunes ont été accueillis chez Amundi dans le cadre de stages, de contrats d'alternance, de VIE⁽¹⁾, de doctorats CIFRE⁽²⁾, ou d'emplois d'été. Amundi bénéficie du dynamisme et du regard neuf apporté par ce vivier qui reçoit, en retour, l'appui des collaborateurs, tuteurs volontaires ou maîtres d'apprentissage. L'objectif final de ces stagiaires étant l'obtention d'un emploi, Amundi s'attache également à faciliter leurs recherches professionnelles en organisant des ateliers, pour les préparer à la recherche d'emploi et les aider à valoriser leur « expérience Amundi ».

En 2016, pour la 3^e année consécutive, Amundi se voit décerner le label HappyTrainees, qui récompense les entreprises pour la qualité de l'accueil et de l'accompagnement de leurs stagiaires et alternants.

3.3.4.2 INITIATIVES SOLIDAIRES AVEC LES COLLABORATEURS

La responsabilité sociétale d'Amundi se traduit aussi par la mobilisation des collaborateurs autour de projets solidaires en partenariat avec des organisations caritatives. Ainsi, depuis 2013, Amundi anime en France un programme annuel de mécénat *Give A Hand* destiné à apporter une aide financière aux projets solidaires de ses collaborateurs. En 2016, Amundi a lancé la première édition de son *Charity Challenge*, une semaine de solidarité et la possibilité de s'engager (collecte de vêtements, de lunettes, achat du miel produit par les ruches d'Amundi,...) au profit de nombreuses associations : les Restos du cœur, Planète Urgence, la Cravate Solidaire, Medico Lions Club, les Bouchons d'Amour. Point d'orgue de la semaine, la participation des collaborateurs au Challenge Contre la Faim organisé par Action Contre la Faim (ACF) dont Amundi est partenaire depuis 2010.

(1) VIE : *Volontariat International en Entreprise*.

(2) CIFRE : *Conventions Industrielles de Formation par la Recherche*.

3.4 AGIR EN ACTEUR CITOYEN, SOLIDAIRE ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Pour Amundi, agir en acteur citoyen, c'est mener des actions de mécénat sur le long terme, adopter des pratiques d'achats responsables et réduire son impact sur l'environnement.

3.4.1 Mécénat

En 2016, Amundi a poursuivi ses engagements avec ses partenaires historiques dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la solidarité pour un montant total de dons supérieur à 1 million d'euros.

Depuis plus de 10 ans, Amundi apporte son soutien à l'Académie de France dans trois domaines principaux que sont l'accueil d'artistes en résidence, la programmation culturelle au sein de l'Académie et la préservation et la valorisation du site, contribuant ainsi au rayonnement culturel de la France et à l'enrichissement du patrimoine par le soutien d'artistes en devenir. Amundi est également engagée auprès de la Fondation Radio France à double titre. Partenaire historique de l'Orchestre Philharmonique de Radio France, Amundi soutient également depuis 2007 la Maîtrise de Bondy qui propose à des enfants éloignés de l'univers musical, une formation d'excellence.

Partenaire principal d'ACF, Amundi soutient depuis 2010 le Challenge contre la Faim, un événement sportif inter-entreprises destiné à récolter des fonds pour soutenir les projets d'ACF.

Des initiatives solidaires sont également menées à l'international. Ainsi, en mars 2016 deux équipes de Londres ont participé pour la deuxième fois au *vertical rush challenge* en vue de récolter des fonds pour une association qui aide des sans-abri. Amundi s'engage aussi au Japon. Onze collaborateurs se sont rendus dans la région dans laquelle a frappé le tsunami pour rechercher des effets personnels permettant d'identifier les victimes. Amundi Japon est également venu en aide aux habitants de Kumamoto suite au tremblement de terre d'avril dernier.

3.4.2 Achats responsables

Les principales lignes directrices de la politique d'Achats Responsables d'Amundi s'articulent autour de 3 axes et s'inscrivent dans les engagements du groupe Crédit Agricole S.A. :

- la responsabilité professionnelle de nos achats, afin de garantir les principes de bonne conduite et de loyauté dans nos pratiques d'achats, de prévention des risques et de relations équilibrées avec nos fournisseurs ;
- la maîtrise des risques sociaux, environnementaux et éthiques dans nos achats de prestations et de produits, en tenant compte de la démarche RSE de nos fournisseurs dans leurs offres de produits ou de services ;

- le recours au secteur protégé et adapté en augmentant chaque année le budget des prestations confiées au secteur par les directions métiers.

Les principes directeurs de la politique d'achats reposent sur des engagements tels le Pacte Mondial des Nations Unies, la Charte de la Diversité et la Charte de la Médiation Relations Fournisseurs Responsables. L'ensemble des engagements exposés dans ces textes portent sur le respect des droits de l'homme et de la réglementation liée au travail, la lutte contre toute forme de discrimination, la promotion de la diversité ainsi que la protection de l'environnement et de l'éthique des affaires.

Dans le cadre de sa politique Achats responsables, la Gouvernance Achats d'Amundi a lancé plusieurs actions en 2015, continuées en 2016 :

- mise en place de relations fournisseurs visant à respecter les engagements de la Charte Relations Fournisseurs Responsables signée par Crédit Agricole S.A. ;
- lancement d'un processus de notation RSE de ses fournisseurs stratégiques par un tiers de confiance afin de maîtriser les risques de ses fournisseurs et sous-traitants et entrer dans une logique où les comportements RSE confortent les décisions d'achats sur les critères techniques et financiers ;
- prévention des risques de fraude et la loyauté des pratiques d'achats afin de garantir la transparence du *process* tout au long d'un acte d'achats et la mise en place de bonnes pratiques de mises en concurrence ;
- diffusion de tableaux de bords et indicateurs achats à destination de la Direction Générale sur, entre autres, le respect des délais de paiements, la volumétrie des factures sans commandes, le respect des panels fournisseurs, le volume d'affaire confié au secteur protégé,...

En 2016, Amundi a également poursuivi sa démarche d'Achats responsables dans le cadre d'un plan d'action Groupe partagé avec la direction des Achats de Crédit Agricole S.A. :

- intégration dans les appels d'offres et les contrats de clauses relatives (i) au Médiateur en cas de conflits et (ii) aux engagements de nos fournisseurs et leurs sous-traitants à respecter les principes énoncés dans les conventions internationales, les lois et réglementations applicables dans le pays où ses fournisseurs opèrent ainsi que les pratiques du secteur d'activité dont ils relèvent (Droits de l'homme, diversité et conditions de travail, environnement, éthique des affaires et chaîne de valeur) ;
- intégration dans l'analyse des dossiers d'achats de la notion de coût complet (meilleure visibilité sur l'impact d'un acte d'achat) et ajout d'un indicateur sur les gains estimés grâce au *Total Cost of Ownership* (TCO : coût global d'un bien tout au long de son cycle de vie) ;
- formation des acheteurs et des principaux prescripteurs à la RSE et aux Achats permettant de sensibiliser les acteurs aux bonnes pratiques.

Concernant la notation des fournisseurs, Amundi a lancé en 2016 le processus de notation des fournisseurs stratégiques n'ayant jamais fait l'objet d'une analyse de leur politique RSE par un tiers de confiance et ne bénéficiant pas d'une notation RSE suivie par les

Achats Groupe de Crédit Agricole S.A.. Un kit de communication à destination des fournisseurs a été élaboré conjointement par la direction des Achats Groupe Crédit Agricole S.A. et Ecovadis (tiers de confiance) afin de présenter la démarche de notation RSE à nos fournisseurs stratégiques. Un seuil minimum de performance RSE est requis à l'issue de l'analyse RSE mais dans un esprit d'amélioration continue, Amundi accompagne ses fournisseurs dans la mise en œuvre de plans de progrès.

Concernant le recours au secteur protégé et les objectifs d'augmentation du chiffre d'affaires confié à ce secteur, le plan d'action initié en 2014 a permis d'augmenter de façon très significative les dépenses avec les entreprises du secteur adapté (EA/ESAT ⁽¹⁾) qui ont été multiplié par trois sur la période. Un suivi des prestations est effectué tous les 2 mois avec les entités du groupe les plus contributrices. Sur les appels d'offres Groupe auxquels Amundi est partie prenante, la sélection de fournisseurs présentant un ESAT en complément d'une offre classique, est privilégiée. À fin décembre 2016, le chiffre d'affaires confié au secteur protégé a atteint 339,2 milliers d'euros en augmentation de 93,8 % par rapport à 2015. Le nombre d'unités bénéficiaires pour 2016 est de 16,94 contre 9,0 en 2015.

Le respect des délais de paiement des factures fournisseurs est un critère déterminant des règles d'achats responsables d'Amundi.

Depuis 2013, un suivi trimestriel des délais de paiement est mis en place avec la direction Financière dans l'objectif d'améliorer les *process* de traitement des factures et de diminuer les délais de paiement. Des indicateurs de respect des délais sont communiqués chaque trimestre aux collaborateurs en charge de traiter les factures et des analyses permettant d'optimiser ces délais de traitement sont partagées lors des Comités Achats.

Plusieurs actions ont été mises en place tout au long de l'année pour améliorer le *process* de traitement des factures. En amont, sensibiliser les acteurs engagés dans le *process* de validation, rappeler les bonnes pratiques de traitement des factures, fournir un guide sur le portail Intranet de la direction Financière, diminuer le nombre de factures en entrée en réduisant le nombre de fournisseurs sur des dépenses à fort volume mais à faible montant et massifier les factures à gros volume. En aval, communiquer trimestriellement sur les indicateurs de performance auprès des acteurs concernés et de la Direction Générale.

Ces actions ont permis d'améliorer significativement les délais de traitement qui ont progressé de 73 % en 2014, à 81 % en 2015, puis à 83 % en 2016 (pour un objectif fixé en 2016 à 85 %).

(1) EA : Entreprise adaptée/ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail.

En 2016, nous avons intégré le verre et les bouchons de bouteilles plastique dans la chaîne de tri des matières recyclables. Nous avons mis en place au restaurant d'entreprise un programme de méthanisation pour les bio-déchets et le tri des matières recyclables (canettes, verre, bouteilles plastique). Enfin, nous avons installé un traitement bio des bacs à graisse sur les 2 immeubles avec pour conséquence moins de rejets et moins de déplacements de camions pour curer les bacs et rejeter les graisses dans une station externe.

Actions pour lutter contre le gaspillage alimentaire

Dans le cadre de la nouvelle législation, une étude avec l'association Le Chaînon Manquant est en cours pour donner aux personnes démunies ce qui n'est pas consommé et ce qui ne peut être représenté le lendemain. La mise en place est prévue pour 2017 et l'estimation est de 15 à 20 repas/jour.

Déchets (immeubles parisiens)	2014	2015	2016
Déchets recyclables	92,0	80,4	89,0
Déchets non recyclables	133,5	138,1	104,0
TOTAL	225,5	218,5	189,0

3.4.3.2 LA POLITIQUE DE GREEN IT

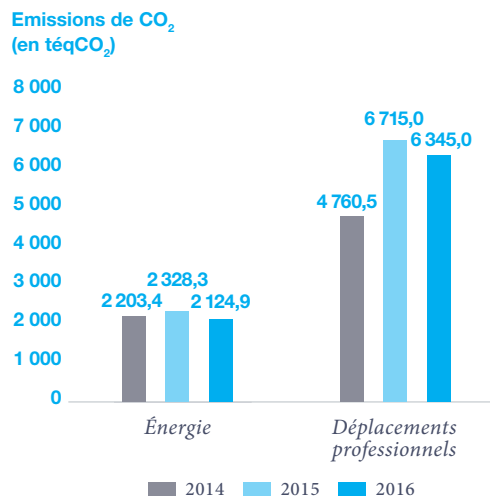
Amundi s'efforce de maîtriser l'impact environnemental de son Système d'Information de plusieurs façons :

- au plan de l'usage individuel, les postes de travail sont automatiquement mis hors tension en soirée pour être redémarrés le lendemain matin. Afin d'économiser davantage sur les absences, chaque poste non utilisé à 10 h du matin est éteint. Cette mesure permet d'économiser chaque jour 150 kWh. D'autre part, les imprimantes individuelles ont été retirées dans leur très grande majorité ;
- les équipements informatiques bureautiques (postes de travail, imprimantes, micro-ordinateurs portables, petits matériels, ...) sont recyclés auprès du prestataire ATF GAIA entreprise certifiée D3E⁽²⁾ qui a signé un accord avec le groupe Crédit Agricole. Les matériels non réutilisés à la vente sont systématiquement adressés à un partenaire certifié. Amundi recycle également son parc de cartouches magnétiques usagées. Des bacs de récupération de toners usagés ont été mis en place. 2 opérations de recyclage par ATF GAIA de 262 kg en mai 2016 et 475 kg en octobre 2016) sur Paris ;
- le choix des composants de l'infrastructure centrale est influencé par la consommation électrique et la dissipation calorifique engendrée. Ainsi, notre consommation électrique globale n'augmente plus depuis 2012, tandis que la puissance de traitement délivrée a augmenté de façon conséquente. Chez Amundi, 100 % des équipements informatiques destinés aux utilisateurs (écrans, postes, téléphones, imprimantes) sont aux normes et standards internationaux d'économie d'énergie. Les unités centrales acquises dernièrement sont moins énergivores par rapport aux modèles plus anciens.

3.4.3.3 LA MAÎTRISE DES ÉMISSIONS DE CO₂

Amundi réalise régulièrement un bilan carbone complet sur l'ensemble de son périmètre et suit annuellement les émissions de CO₂ de 2 postes importants : l'énergie et les déplacements professionnels. Parallèlement, Amundi met en place des solutions pour maîtriser et réduire ses émissions de CO₂.

Suivi annuel⁽¹⁾ des émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie et aux déplacements professionnels



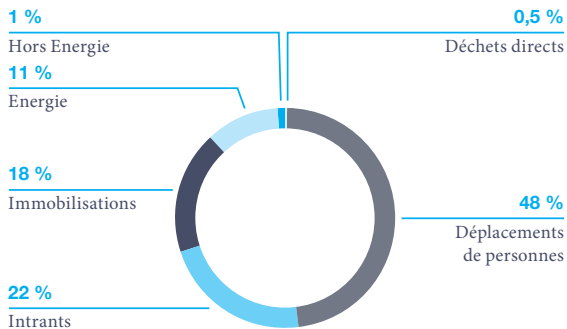
Depuis le 1^{er} janvier 2016, nos immeubles parisiens sont alimentés en énergie verte, ce qui explique en grande partie la baisse des émissions de CO₂ du poste Énergie. Une baisse est également enregistrée sur le poste Déplacements professionnels qui s'explique par le durcissement de la politique voyage de l'entreprise.

(1) Les données 2015 des déplacements professionnels ont été modifiées par rapport à la version publiée en 2016. À noter que le périmètre 2016 inclut les USA.

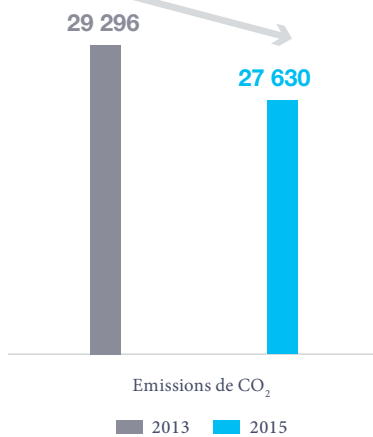
(2) D3E = Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques.

Bilan carbone Groupe

Dans son bilan carbone, Amundi prend en compte ses émissions de gaz à effet de serre liées à l'impact direct de son activité (*scope 1*), ses émissions de gaz à effet de serre indirectes, liées à ses consommations énergétiques (*scope 2*) et ses autres émissions indirectes de gaz à effet de serre liées à son activité (*scope 3 amont*). Le dernier bilan carbone complet a été réalisé en 2016 sur les données 2015.



Émissions de CO₂ (en téq CO₂) : -5,7 %



La politique Voyage

La contribution d'Amundi à la lutte contre les émissions de gaz à effets de serre passe notamment par l'existence d'une politique Voyages/Déplacements professionnels responsable, applicable désormais à l'ensemble du groupe Amundi et qui s'est renforcée en 2016 : validation de la pertinence du voyage, autorisation préalable pour les voyages à l'étranger, rail obligatoire pour les trajets de

moins de 3 h, limitation des trajets en taxi, préférence écologique pour les taxis hybrides, etc. et par le développement des visio-conférences. De manière à sensibiliser davantage les voyageurs à l'impact environnemental, les émissions de CO₂ sont mentionnées dans les reportings Voyages. En matière de déplacement Domicile-Travail, Amundi prend à sa charge 80 % des frais de la carte Navigo et de la carte Velib. Concernant le choix des voitures de fonction, Amundi privilégie les véhicules de moindre consommation et intègre les véhicules hybrides.

L'équipement en visio-conférence des bâtiments d'Amundi

Amundi a choisi d'équiper significativement ses salles de réunion en matériel de visio-conférences. Ainsi, 9 salles sont équipées avec du matériel de visio-conférence dédié à Paris et 24 à l'international, soit un ratio d'équipement des immeubles parisiens de 62 %.

Nous avons également déployé à grande échelle l'usage de Skype/Webex en distribuant plus de 300 packs (casque et webcam). Les statistiques montrent un accroissement sensible du nombre des visio-conférences. Au-delà des visio-conférences, les réunions entre personnes de sites géographiques différents s'effectuent de plus en plus souvent au moyen de SKYPE For Business, la solution Microsoft de communication et partage de documents à distance.

3.4.3.4 LA SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS AUX ÉCO-GESTES

Trimestriellement, Amundi met à disposition des collaborateurs un *reporting* quantitatif et qualitatif sur les volumes de déchets triés et recyclés.

Des actions de communication et de sensibilisation sont menées régulièrement auprès des collaborateurs pour rappeler la nécessité d'améliorer la qualité du tri sélectif : restitution des audits réalisés sur la qualité du tri, *reporting* quantitatif des *cleanings weeks* ; *news-letters* trimestrielles sur les volumes de déchets, organisation d'un atelier de sensibilisation au tri sélectif lors de la semaine du développement durable, communication sur les bonnes pratiques.

Amundi Tenue de Comptes s'engage dans la préservation de la biodiversité en installant deux ruchers sur le balcon du dernier étage de son immeuble situé en plein éco parc à Valence. Ce projet environnemental innovant participe à la sauvegarde des abeilles.

3.5 MÉTHODOLOGIE ET INDICATEURS

3.5.1 Note méthodologique

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

Afin de déterminer les enjeux spécifiques d'Amundi au regard de son activité et de ses impacts, une analyse de matérialité a été menée en interne et discutée avec les auditeurs en amont de cette publication.

ORGANISATION DU REPORTING

Le service RSE a en charge la consolidation des données extra-financières remontées par les différents contributeurs.

PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le périmètre du reporting est l'ensemble du périmètre financier consolidé du groupe Amundi, à l'exception :

- **de certaines données RH** disponibles uniquement au niveau de l'UES Amundi, signalées dans le tableau des indicateurs par une étoile.

Périmètre de l'UES : Amundi, Amundi Asset Management, CPR Asset Management, Étoile Gestion, Société Générale Gestion, BFT Investment Managers, Amundi Finance, Amundi Immobilier, Amundi Intermédiation, Amundi Private Equity Funds, Amundi IT Services, Amundi Tenue de Comptes, Amundi Transition Énergétique ⁽¹⁾ ;

- **des données environnementales** qui couvrent uniquement le périmètre de la France et des filiales dont les effectifs sont supérieurs à 50 personnes, à l'exception de KBI Global Investors, société de gestion acquise par Amundi en 2016.

Périmètre des données environnementales 2016 : France, Grande-Bretagne, Italie, Hong Kong, Singapour, Japon et USA. Le périmètre des données environnementales correspond à un taux de couverture de 88,1 % des effectifs du groupe Amundi.

- Pour les postes Énergie et Déplacements professionnels, les données sont collectées sur le périmètre environnemental complet. Certaines données n'ont pu être obtenues sur l'ensemble du périmètre de reporting. Celui-ci est indiqué à côté de chaque indicateur.

- Pour les postes Papier, Eau et Déchets, les données ne sont collectées que sur la France. À l'international, compte tenu des activités de services d'Amundi et du nombre limité de collaborateurs dans les entités (entre 63 et 186 ETP par filiale), les consommations ne sont pas significatives.
- Les données des USA ont été intégrées au périmètre 2016. Elles sont déduites pour établir la comparaison avec l'exercice 2015 à périmètre constant.

PRÉSENTATION DES DONNÉES RH

Sauf indication contraire, la population étudiée est celle des effectifs actifs présentée en ETP.

Cette notion d'actif implique :

- un lien juridique *via* un contrat de travail en contrat à durée indéterminée ou en contrat à durée déterminée « standard » (et assimilé pour l'international) ;
- une présence en paie et sur le poste au dernier jour de la période ;
- un temps de travail supérieur ou égal à 50 %.

MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES BÉNÉFICIAIRES DE LA GESTION À IMPACT SOCIAL

En l'absence de pratique de place reconnue et compte tenu de la difficulté à identifier de façon homogène et systématique les bénéficiaires de chaque entreprise, l'estimation des impacts repose sur une méthodologie convenue individuellement avec chaque entreprise investie et sur la base du ratio « quel impact pour 10 milliers d'euros investis ». L'utilisation d'une règle de trois permet ainsi de calculer la contribution d'Amundi. À noter que ce faisant, les impacts sont calculés sur la base des encours et non pas des impacts annuels. À noter enfin que le périmètre ne retient pas les fonds dont l'impact est entièrement réalisé à l'international et que les impacts d'une entreprise financée ne sont reportés qu'après un an d'existence dans le portefeuille. Le périmètre des impacts couvre ainsi 90,4 % des encours totaux sous gestion.

(1) Amundi Transition Énergétique n'appartient pas au périmètre financier de consolidation.

3.5.2 Tableau d'indicateurs

Indicateurs	Unité	2016	2015	2014	
Indicateurs sociaux					
Emploi					
Effectifs	Nombre de collaborateurs	Nombre	3 167	3 124	3 039
	Nombre de collaborateurs	ETP	3 108,7	3 068,8	2 987,7
	Nombre de collaborateurs en France	Nombre	2 151	2 141	2 140
	Nombre de collaborateurs en France	ETP	2 106,4	2 097,9	2 095,5
	Nombre de collaborateurs à l'International	ETP	1 002,3	970,9	892,2
	Nombre de collaborateurs dans les <i>joint ventures</i>	ETP	997,5	931,2	799,0
	Part du personnel extérieur sur l'effectif d'Amundi (intérimaires et prestataires)	%	11,3	12,7	10,6
Répartition par contrat	Nombre de CDI	ETP	3 087,7	3 043,3	2 963,7
	Nombre de CDD	ETP	21,0	25,5	24,0
	Nombre de cadres *	ETP	1 987,8	1 969,4	1 950,1
	Nombre de non-cadres *	ETP	118,6	128,5	145,4
Répartition par âge	moins de 30 ans	Nombre	191	191	182
	entre 30 et 39 ans	Nombre	965	1 040	1 040
	entre 40 et 49 ans	Nombre	1 215	1 148	1 118
	entre 50 et 60 ans	Nombre	727	676	631
	60 ans et +	Nombre	69	69	68
Ancienneté	Age moyen	Nombre	43,1	42,6	42,4
	Ancienneté moyenne Groupe	Nombre	12,9	11,7	11,6
	Ancienneté moyenne Groupe en France	Nombre	14,5	13,6	13,2
Répartition par genre	Ancienneté moyenne Groupe à l'international	Nombre	9,3	7,6	9,1
	Répartition Femmes	%	43,9	44,0	45,0
	Répartition Hommes	%	56,1	56,0	55,0
	Cadres Femmes *	%	42,5	42,8	43,1
	Cadres Hommes *	%	57,5	57,2	56,9
	Non-cadres Femmes *	%	75,0	75,3	74,0
Répartition par zone géographique	Non-cadres Hommes *	%	25,0	24,7	26,0
	France	ETP	2 106,4	2 097,9	2 095,5
	Europe hors France	ETP	541,7	474,8	405,3
	Asie	ETP	372,1	396,6	383,4
	Autres	ETP	88,5	99,5	103,5
Départs par motif	Décès	ETP	4,0	2,7	3,0
	Démision	ETP	91,1	102,3	85,6
	Licenciement économique ou personnel	ETP	20,0	14,5	16,0
	Retraite	ETP	20,7	17,6	20,4
	Rupture conventionnelle	ETP	27,0	19,0	11,0
	Autres	ETP	70,7	62,1	50,4
Départs par zone géographique	Départs	ETP	200,8	198,9	169,7
	dont départs en France	ETP	94,4	91,4	84,2

* Périmètre : UES Amundi (France).

Indicateurs		Unité	2016	2015	2014
Indicateurs sociaux (suite)					
Turn over	Turn over	%	6,5	6,7	5,8
	Turn over France	%	4,5	4,4	4,0
	Turn over International	%	11,0	12,0	10,2
Recrutement	Recrutement (CDI + CDD)	ETP	186,0	257,2	223,9
	Recrutement (CDI + CDD) France	ETP	93,9	110,6	90,9
	Recrutement CDI	ETP	163,5	217,7	190,9
	Recrutement CDI France	ETP	81,9	91,6	70,9
	Recrutement CDI à l'International	ETP	81,6	126,1	120,0
Mobilités	Nombre de mobilités vers le groupe CA S.A.	Nombre	13	11	15
	Nombre de mobilités internes	Nombre	296	272	250
Rémunération *	Salaire médian annuel brut	€	59 000	58 000	57 000
	Rémunération moyenne variable collective individuelle ⁽¹⁾	€	8 800	8 283	7 754
Organisation du temps de travail *					
Temps de travail	Effectifs à temps plein	Nombre	1 900	1 908	1 905
	dont femmes	Nombre	742	760	767
	dont hommes	Nombre	1 158	1 148	1 138
	Effectifs à temps partiel	Nombre	251	233	235
	dont femmes	Nombre	231	219	221
	dont hommes	Nombre	20	14	14
Absentéisme	Accidents	Nombre de jours	666	472	840
	Maternité/Paternité	Nombre de jours	7 447	8 259	9 648
	Maladie	Nombre de jours	17 827	16 660	15 779
	Absence autorisée	Nombre de jours	7 042	7 958	8 000
	Autres	Nombre de jours	85	162	136
	Taux d'absentéisme	%	1,5	1,5	1,8
Formation					
Formation * ⁽²⁾	% de personnes formées	%	63,5	68,2	75,7
	Nombre d'employés formés	Nombre	1 366	1 459	1 620
	Nombre d'heures de formation	Nombre d'heures	34 093	34 210	33 466
Évaluation professionnelle	% d'entretiens d'évaluation	%	95,2	93,0	93,0

* Périmètre : UES Amundi (France).

(1) La RVC (Rémunération Variable Collective) correspond à l'intéressement et à la participation.

(2) Comprend les formations en présentiel, e-learning et parcours diplômants, hors conférences et séminaires, hors formations réglementaires obligatoires s'appliquant à tous les collaborateurs.

Indicateurs	Unité	2016	2015	2014	
Indicateurs sociaux (suite)					
Relations sociales *					
Dialogue social	Nombre de représentants du personnel	Nombre	55	45	56
	Nombre de réunions du CE et du CHSCT	Nombre	33	28	28
	Nombre d'accords et d'avenants signés	Nombre	9	5	1
	Nombre d'accords signés en matière de sécurité et travail	Nombre	0	0	0
Sécurité et santé *					
Accidents du travail et maladies professionnelles	Taux de fréquence des accidents du travail		4,1	6,5	5,3
	Nombre d'accidents de travail	Nombre	15	13	14
	Nombre d'accidents de travail (trajet)	Nombre	29	36	28
	Nombre de maladies professionnelles	Nombre	1	2	2
Égalité de traitement					
Égalité Femmes-Hommes	Part des Femmes dans le Conseil d'administration	%	41,7	41,7	0,0
	Part des Femmes dans le Comité Exécutif	%	9,7	10	10
	Part des Femmes dans le Cercle de Management ⁽³⁾	%	23,7	20,3	22,5
	Part des Femmes dans les cadres dirigeants ⁽⁴⁾	%	23,1	20,3	21,8
	Part des Femmes dans les effectifs Managers	%	35,0	35,1	35,4
	Taux de promotion des Femmes aux postes de managers	%	30,4	30,2	46,6
	Taux de promotion des Hommes aux postes de managers	%	69,6	69,8	53,3
Handicap *	Taux d'Emploi Handicap ⁽⁵⁾	%	3,86	3,31	3,15
	Nombre de recrutements de personnes en situation de handicap ⁽⁶⁾	Nombre	10	10	9
	Part des moins de 34 ans dans les recrutements ⁽⁷⁾	%	52,0	54,7	50,8
Contrat de génération	Taux d'emploi des 55 ans et plus	%	11,6	10,4	10,0
	Nombre de stagiaires, alternants, VIE, CIFRE et emploi d'été ⁽⁸⁾	Nombre	310	288	229

* Périmètre : UES Amundi (France).

(3) Le % de femmes dans le Cercle de Management est calculé hors membres du Comité de Coordination Générale, du COMEX et du COMEX élargi.

(4) La population des cadres dirigeants compte les membres du Comité de Coordination Générale, du COMEX, du COMEX élargi, des Comités de Direction et du Cercle de Management.

(5) Taux AGEFIPH.

(6) Données comprenant les CDI, CDD, alternants, stagiaires et intérimaires.

(7) Seuls sont comptabilisés les recrutements en CDI. Cet indicateur remplace l'indicateur « Part des moins de 30 ans dans les recrutements » qui figurait dans le rapport RSE 2015.

(8) Sur la base des effectifs fin de mois, en nombre, moyenne calculée sur l'année.

Indicateurs		Unité	2016	2015	2014
Indicateurs Métiers					
ISR	Encours totaux	Mds€	1 082,7	985,0	866,0
	Encours ISR	Mds€	167,7	159,1	71,6
	Pourcentage ISR sur les encours totaux	%	15,5	16,1	8,3
Répartition des encours ISR par classe d'actifs	Actions	%	5,1	5,2	10,6
	Multi-actifs	%	2,1	1,1	2,2
	Trésorerie	%	15,6	14,2	33,4
	Obligataire	%	74,6	78,1	52,9
Répartition des encours ISR par type de clients	Spécialisé ⁽⁹⁾	%	2,7	1,4	1,0
	Institutionnels	%	91,9	92,5	85,7
	Réseaux	%	8,1	7,5	14,3
ESG	Émetteurs notés sur les critères ESG	Nombre	> 4 000	> 4 000	> 4 000
	Spécialistes dédiés aux sujets extra-financiers	Nombre	17	16	15
	Entreprises rencontrées	Nombre	205	274	263
Gestion à impact social	Encours des fonds à impact social	M€	1 796	1 318	1 031
	Emploi	%	37,1	42,5	45,0
Répartition des investissements solidaires par thématique	Logement	%	34,6	33,4	37,0
	Éducation	%	0,1	0,1	0,2
	Santé	%	18,9	14,5	9,0
	Environnement	%	3,1	4,0	7,0
	Solidarité internationale	%	5,8	5,0	2,0
	Service aux associations	%	0,2	0,2	-
	Surendettement	%	0,2	0,2	-
	Impacts des investissements solidaires ⁽¹⁰⁾	Emploi	Nb bénéficiaires	11 450	10 611
Logement		Nb bénéficiaires	1 273	1 103	513
Éducation		Nb bénéficiaires	53	53	50
Santé		Nb bénéficiaires	7 293	6 683	9 303
		Hectares	162	86	80
Environnement		Tonnes de déchets recyclés	8 091	8 308	6 069
Solidarité internationale (microcrédit)		Nb bénéficiaires	12 560	8 496	4 549
Service aux associations		Nb bénéficiaires	63	63	-
Surendettement		Nb bénéficiaires	2 060	2 060	-
Politique de vote		Actions d'engagement avec les sociétés investies en amont des Assemblées Générales (AG)	Nombre	240	260
	Nombre d'AG traitées	Nombre	2 623	2 565	2 576

(9) Regroupe les actifs « Immobilier » et « Private Equity ».

(10) Le nombre de bénéficiaires de la gestion à impact social, les hectares de terre et les tonnes de déchets recyclés sont calculés en cumulé depuis le début des investissements réalisés par Amundi.

Indicateurs	Unité	2016	2015	2014	
Indicateurs Métiers (suite)					
Politique de vote	Actions d'engagement avec les sociétés investies en amont des AG	Nombre	240	260	266
	Nombre d'AG traitées	Nombre	2 623	2 565	2 576
	Nombre de résolutions traitées	Nombre	32 771	32 396	31 237
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur le gouvernement d'entreprise	Nombre	299	384	356
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur les questions sociales/ sociétales et des droits de l'homme	Nombre	80	74	88
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur les questions environnementales	Nombre	51	44	51
	Nombre total de votes d'opposition	Nombre	5 477	5 825	5 220
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur l'équilibre du Conseil	Nombre	2 069	2 492	1 988
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur les opérations sur capital (dont <i>poison pills</i>)	Nombre	1 006	904	842
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur la rémunération des dirigeants	Nombre	1 608	1 517	1 542
Éthique et compliance	Nombre de Comités <i>Compliance</i>	Nombre	11	11	11
	Nombre de réclamations consolidées au niveau du Groupe	Nombre	2 865	2 271	1 743
	% de salariés formés aux procédures de lutte contre le blanchiment (LCB-FT) ⁽¹¹⁾	%	90	0	0
	% de salariés formés aux procédures de lutte contre la fraude ⁽¹¹⁾	%	83	0	0
Service Clients Institutionnels	Total des réclamations	Nombre	46	32	133
	Contestation d'une opération	Nombre	13	17	72
Réclamations par type	Délais de traitement d'une opération	Nombre	3	6	19
	Qualité de l'offre	Nombre	28	7	39
	Tarifification	Nombre	2	2	3
Réseaux Partenaires	Effectifs dédiés aux réseaux ⁽¹²⁾	ETP	181,7	198,0	206,6
Gestion des risques **	Taux de rattachement des portefeuilles gérés à une stratégie risque	%	99,1	98,9	96,5
	Effectifs ligne métier Risques	ETP	165,0	168,1	155,6
Effectifs des métiers de contrôle	Effectifs ligne métier Audit	ETP	26,6	21,5	18,0
	Effectifs ligne métier Conformité	ETP	64,8	57,0	48,8
	Part dans l'effectif	%	8,2	8,0	7,4
Mécénat **	Montants des dons	€	1 408 590	1 165 785	1 020 715
	Achats auprès du secteur protégé	€	339 177	175 000	96 706
Achats responsables *	Recours au secteur protégé	Nombre d'unités bénéficiaires	16,9	9,0	5,5
	Sous-Traitance (Charges accessoires comptables au titre des prestataires)	€	34 379 945	33 746 817	30 400 836
	Pourcentage des factures traitées dans les délais (2 mois)	%	83	81	73

* Périmètre : UES Amundi (France).

** Périmètre : Amundi Asset Management.

(11) La formation anti-corruption interne est désormais traitée dans le module « Lutte contre la fraude » et la corruption externe dans la formation « Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) ». Ces formations ne sont pas déployées chaque année.

(12) Les chiffres 2014 et 2015 ont été corrigés par rapport à la version publiée en 2016.

Indicateurs environnementaux		Unité	2016	Périmètre	Périmètre constant		
					2016	2015	2016/2015
Énergie	Consommation d'énergie	KWh	20 579 926		19 664 401	18 939 170	+ 3,8 %
	Consommation d'énergie par salarié	KWh/ETP	7 517,2	100 %	7 383,7	7 089,1	+ 4,2 %
	Émissions CO ₂	TeqCO ₂	2 124,9		1 665,4	2 328,3	(28,5 %)
	Émissions CO ₂ par salarié	TeqCO ₂ /ETP	0,78		0,63	0,87	(27,6 %)
Déplacements professionnels ⁽¹³⁾	Train	kms	3 955 961	86,3 %	3 955 961	4 463 062	(11,4 %)
	Avion	kms	19 182 876	97,3 %	19 182 876	20 278 609	(5,4 %)
	Émissions CO ₂ train	TeqCO ₂	179	86,3 %	179	201	(10,9 %)
	Émissions CO ₂ avion	TeqCO ₂	6 168	97,3 %	6 168	6 514	(5,3 %)
	Émissions CO ₂ train par salarié	TeqCO ₂ /ETP	0,08	86,3 %	0,08	0,09	(11,1 %)
	Émissions CO ₂ avion par salarié	TeqCO ₂ /ETP	2,32	97,3 %	2,32	2,44	(4,9 %)
Papier	Consommation de papier	Tonnes	270	77,0 %	270	285,5	(5,4 %)
	Consommation de papier recyclé	Tonnes	96,6	77,0 %	96,6	110,9	(12,9 %)
Eau	Consommation d'eau	m ³	25 694	77,0 %	25 694	30 148	(14,8 %)
	Consommation d'eau par salarié	m ³ /ETP	12,2		12,2	14,4	(15,3 %)
Déchets	Masse des déchets non recyclables	Tonnes	111,3	72,5 %	104,3	138,1	(24,5 %)
	Masse des déchets recyclés	Tonnes	89,6	77,0 %	89,6	81,9	+ 9,4 %
	Masse de papier recyclé	Tonnes	78,1	77,0 %	78,1	70,4	+ 10,9 %

(13) Les chiffres 2015 ont été modifiés.

3.5.3 Table de correspondance avec les informations requises par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (mise à jour par le décret du 19 août 2016)

I. Informations sociales		Section
Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	P. 112, 126
	Embauches et licenciements	P. 112, 126
	Rémunérations et leur évolution	P. 116, 127
Organisation du travail	Organisation du temps de travail	P. 127
	Absentéisme	P. 127
Relations sociales	Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	P. 117
	Bilan des accords collectifs	P. 117, 128
	Conditions de santé et sécurité au travail	P. 118, 128
Santé et sécurité	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	P. 128
	Accidents du travail	P. 128
Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation	P. 114, 127
	Nombre total d'heures de formation	P. 114, 127
Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre femmes et hommes	P. 115, 128
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	P. 115, 128
	Politique de lutte contre les discriminations	P. 116, 128
Promotion et respect des stipulations des conventions de l'Organisation International du Travail	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	<i>Le groupe Amundi respecte les conventions fondamentales de l'OIT, la réglementation locale et le droit du travail dans les différents pays où il exerce ses activités.</i>
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	
	Élimination du travail forcé ou obligatoire	
	Abolition effective du travail des enfants	

II. Informations environnementales

Section

	Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	P. 122, 131
Politique générale en matière environnementale	Actions de formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	P. 124
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	<i>L'activité principale d'Amundi est la gestion d'actifs. Cette activité ne génère pas de risques environnementaux majeurs.</i>
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	
Pollution	Mesures de prévention, de réduction ou de réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	<i>L'activité principale d'Amundi est la gestion d'actifs. Cette activité n'est pas génératrice de rejets dans l'air, l'eau et le sol.</i>
	Prise en compte des nuisances sonores et le cas échéant de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	<i>L'activité principale d'Amundi est la gestion d'actifs. Cette activité n'est pas génératrice de pollution spécifique ou de nuisances sonores.</i>
Économie circulaire – Prévention et gestion des déchets	Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation et d'élimination des déchets	P. 123, 131
	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	P. 123
	Consommation d'eau	P. 131
Économie Circulaire – Utilisation durable des ressources	Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	<i>Le sujet de la consommation de matières premières n'est pas pertinent au regard de l'activité principale d'Amundi : la gestion d'actifs. (La gestion responsable du papier est abordée en P. 122)</i>
	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	P. 122, 131
Changement climatique	Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	P. 106, 123, 131
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	<i>Amundi n'a pas identifié d'impacts directs du changement climatique sur ses activités propres. Pour les impacts indirects liés à son activité d'investissement, voir pages 101 (ISR) et 106 (actions en faveur de la transition énergétique)</i>
Protection de la biodiversité	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	<i>Le sujet de la protection de la biodiversité n'est pas pertinent au regard de l'activité principale d'Amundi : la gestion d'actifs.</i>

III. Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable		Section
Impact territorial, économique et social de l'activité	Impact en matière d'emploi et de développement régional	P. 105, 112, 120, 126, 129, 130
	Impact sur les populations riveraines ou locales	P. 105, 112, 120, 126, 129, 130
Relations entretenues avec des personnes ou organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment associations d'insertion, établissements d'enseignement, associations de défense de l'environnement, associations de consommateurs et populations riveraines	Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisations	P. 99
	Actions de partenariat ou de mécénat	
		P. 100, 120, 130
Sous-traitance et fournisseurs	Prise en compte dans la politique d'achats des enjeux sociaux et environnementaux	P. 120, 130
	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec le fournisseur et le sous-traitant de leur responsabilité sociale et environnementale	P. 120, 130
Loyauté des pratiques	Actions engagées pour prévenir la corruption	P. 110, 130
	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	P. 108
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	<i>Le groupe Amundi respecte les conventions fondamentales de l'OIT, la réglementation locale et le droit du travail dans les différents pays où il exerce ses activités</i>

3.6 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1050 et membre du réseau de l'un des commissaires aux comptes de la société Amundi, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion, ci-après les « Informations RSE », en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux référentiels utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225 105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre octobre 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ huit semaines.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000.

1. Attestation de présence des Informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la Société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 du Code de commerce et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du même Code avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au Chapitre 3 du rapport de gestion.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité et leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc.), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 68 % des effectifs.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

CONCLUSION

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 20 février 2017

L'Organisme Tiers Indépendant

Caroline Delerable
Associée France développement durable

David Koestner
Associé



04

Examen de la situation financière et des résultats en 2016

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS 140	4.3.3 Revenus nets 148	4.7 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES 158
4.1.1 Changement de principes et méthodes comptables 140	4.3.4 Charges générales d'exploitation 150	4.8 CONTRÔLE INTERNE 159
4.1.2 Évolution du périmètre de consolidation 140	4.3.5 Résultat brut d'exploitation et coefficient d'exploitation .. 151	4.9 TENDANCES RÉCENTES ET PERSPECTIVES 159
4.2 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER 140	4.3.6 Autres éléments du compte de résultat 151	4.10 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE) 160
4.2.1 L'environnement des marchés financiers 140	4.4 BILAN CONSOLIDÉ D'AMUNDI 152	4.11 RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE) SUR 5 ANS 161
4.2.2 Le marché de la gestion d'actif 142	4.4.1 Principales variations du bilan comptable consolidé ... 153	4.12 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE RÈGLEMENT FOURNISSEURS .. 161
4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI 144	4.4.2 Hors-bilan comptable 155	
4.3.1 Encours sous gestion et collecte nette 144	4.4.3 Bilan économique 156	
4.3.2 Compte de résultat consolidé 147	4.5 ENDETTEMENT FINANCIER NET 157	
	4.6 FONDS PROPRES DISPONIBLES 158	

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

4.1.1 Changement de principes et méthodes comptables

Les changements de principes et méthodes comptables sont décrits dans la note 1.1 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2016.

4.1.2 Évolution du périmètre de consolidation

L'évolution du périmètre de consolidation est décrite dans la note 9.3 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2016.

4.2 ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET FINANCIER

4.2.1 L'environnement des marchés financiers

PANORAMA DE L'ANNÉE 2016

L'année 2016 a surtout été marquée par deux événements politiques inattendus : le vote des Britanniques en faveur de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne, en juin, puis l'élection de Donald Trump à la présidence des États-Unis, en novembre. En fin d'année, la visibilité concernant les conséquences de ces deux événements restait très limitée. En revanche, la conjoncture économique elle-même n'a pas réservé de grosses surprises dans les pays développés : les reprises ont continué, toujours à des rythmes modestes de part et d'autre de l'Atlantique. Dans les pays émergents, après de sérieux doutes en début d'année, la situation s'est améliorée, aidée par la stabilisation de la situation en Chine et par le rebond du cours du pétrole. Les rendements obligataires, en baisse durant l'essentiel de l'année, ont ensuite nettement progressé au 4^e trimestre. Ils terminent 2016 en hausse aux États-Unis, en baisse en zone euro. Les actions américaines et celles des pays émergents ont réalisé des hausses significatives, celles de la zone euro, après avoir évolué en territoire négatif jusqu'à l'automne, enregistrent finalement de légers gains grâce à une accélération de fin d'année.

Décevante début 2016, la croissance économique américaine a ensuite rebondi. L'industrie a en effet été affectée au 1^{er} semestre par les effets différés de la hausse du dollar de 2015, les difficultés des pays émergents et les conséquences de la faiblesse du cours du baril sur le secteur pétrolier. Cependant, la baisse du prix du carburant a aussi soutenu la consommation des ménages tandis que le marché de l'emploi est resté vigoureux. À partir du 3^e trimestre, les freins pénalisant l'industrie se sont desserrés, permettant une nette amélioration. À l'automne, le principal événement a été la victoire de

D. Trump à l'élection présidentielle, sur un programme prévoyant de très importantes baisses d'impôts sur les ménages et les entreprises, l'augmentation de certaines dépenses et une révision des relations commerciales avec le reste du monde. Fin 2016, la capacité du futur Président à mettre en œuvre l'essentiel de son programme restait toutefois très incertaine, car le Congrès, qui a préservé sa majorité Républicaine, paraissait loin d'être acquis à des mesures susceptibles de creuser le déficit public. La Réserve fédérale, pour sa part, après avoir temporisé durant l'essentiel de l'année, a augmenté son principal taux directeur en décembre (un an après une première hausse décidée en décembre 2015). Ses gouverneurs ont également relevé leurs prévisions de taux directeurs pour 2017 (indiquant une prévision médiane de 3 hausses supplémentaires de 0,25 % chacune).

La reprise économique a continué en zone euro en 2016, quoique toujours à un rythme plus lent que lors des cycles précédents et avec d'importantes différences entre pays (fort rebond en Espagne, croissance soutenue en Allemagne et modérée en France, faiblesse récurrente en Italie). Les chiffres de début d'année ont surpris à la hausse, notamment grâce à la consommation des ménages soutenue par la baisse du prix de l'essence. La faiblesse de l'euro par rapport au dollar a également joué favorablement. Un léger ralentissement a ensuite été observé en milieu d'année mais, au 4^e trimestre, de nouveaux signes d'accélération sont apparus. L'incertitude politique est restée forte, alimentée par le résultat du référendum britannique et par la montée générale du sentiment eurosceptique. Les modalités mêmes du *Brexit* restaient très floues

en fin d'année : le gouvernement britannique s'est donné jusqu'à fin mars 2017 pour activer l'article 50 du Traité de Lisbonne (qui régit les modalités de sortie d'un État membre de l'Union européenne) et a peu communiqué sur ses objectifs. Fin octobre, l'Espagne est parvenue à se doter d'un gouvernement (après près d'un an de crise politique) mais, début décembre, les électeurs italiens ont rejeté par référendum une réforme constitutionnelle visant à faire émerger des gouvernements plus stables. Au vu de la croissance et de l'inflation toujours faibles, et compte tenu des risques importants, la Banque centrale européenne a maintenu une politique très expansive. Elle a ainsi, en mars, baissé ses taux directeurs et annoncé une extension de son programme d'achat aux obligations d'entreprises à partir de juin. En décembre, elle a déclaré qu'elle réduirait, à partir d'avril 2017, le volume mensuel de son programme d'achat (de 80 à 60 milliards d'euros) mais étendrait sa durée au moins jusqu'en décembre 2017 (contre mars 2017 annoncé précédemment).

Le début de l'année 2016 a également été marqué par une montée des craintes liées au ralentissement de l'économie chinoise et aux conséquences de la baisse du prix du pétrole sur les pays producteurs. De plus, le Brésil a fait face à une importante crise politique et l'Afrique du Sud a semblé s'engager sur la même voie. Les agences de notations, en dégradant la note souveraine de plusieurs pays, ont ajouté au climat de défiance. Toutefois, via d'importantes mesures monétaires, budgétaires, et portant sur l'investissement et l'immobilier, les autorités chinoises ont réussi à éviter une décélération brutale de leur économie. À partir du deuxième trimestre, l'amélioration des chiffres chinois et le rebond du prix du pétrole ont constitué des éléments rassurants. La destitution de la Présidente D. Rousseff au Brésil et le maintien en poste du Ministre des Finances, P. Gordhan, en Afrique du Sud ont également été bien accueillis par les marchés. En septembre, la décision de la Réserve fédérale américaine de laisser inchangé le taux des *Fed Funds* a conduit à une augmentation des flux de capitaux vers les pays émergents et une légère appréciation de certaines de leurs devises. La signature d'un accord entre les pays de l'OPEP a également contribué à soutenir cette tendance en améliorant les perspectives des pays exportateurs de pétrole. De plus, les chiffres en provenance de Chine sont restés favorables. Cependant, en fin d'année, l'élection de D. Trump a ouvert un nouveau chapitre d'incertitudes : l'effet combiné de la hausse des taux américains et de la crainte de mesures protectionnistes aux États-Unis a en effet ralenti les entrées de capitaux sur les marchés émergents et fortement pénalisé leurs devises.

Malgré un début d'année difficile et des développements politiques inattendus, les marchés d'actions sont repassés dans le vert en 2016. Après - 0,7 % en 2015, l'indice MSCI World AC a ainsi progressé de + 6,8 % en 2016, et même de + 9,7 % en tenant compte des dividendes. Par région, cette progression n'a pas été uniforme. En tête de peloton, on retrouve les États-Unis (+ 9,2% pour le MSCI US en dollar) et les marchés émergents (+ 8,6 % en dollar et + 7,1 % en devises locales) devant le Japon (+ 0,5 % en dollar et - 2,6 % en yen) et l'Europe (- 3,4 % en dollar et + 4,0 % en devises locales). En Europe, les performances ont fait le grand écart d'un pays et d'une devise à l'autre. Ainsi, alors que le marché britannique a connu une forte hausse en devise locale (+ 14,2%), sa performance en dollar a été très différente (- 4,2%) du fait de la dépréciation de la Livre. Pour faciliter les comparaisons, si l'on exprime l'ensemble des

performances en dollar, les pays cœurs de la zone euro, comme la France (+ 2,2%) et l'Allemagne (+ 0,4 %) ont devancé ceux en dehors de la zone euro (- 5,4 % pour le MSCI Europe ex EMU), comme ceux de la périphérie (MSCI Espagne - 3,3 %, MSCI Irlande - 8,3 %, MSCI Italie - 13,3 %). Concernant la chronologie des différentes phases, après un début d'année marqué par l'effondrement des cours du pétrole et de nouvelles craintes concernant la Chine en raison de la fonte accélérée de ses réserves de change, les marchés d'actions ont marqué un point bas début février (- 12,2% pour le *MSCI World AC* le 11 février). Rassurés par le rebond des prix du pétrole et la prudence de la Réserve fédérale, les indices ont ensuite repris leur marche en avant jusqu'au référendum britannique du 23 juin dernier (+ 13,6 % du 11 février au 23 juin et - 0,3 % depuis le 1^{er} janvier).

Après quelques jours d'inquiétude, les inquiétudes liées au *Brexit* se sont rapidement apaisées du fait de la nomination d'un nouveau gouvernement, du regain de souplesse des banques centrales, des signaux rassurants provenant de l'économie américaine et des résultats des sociétés, plutôt meilleurs qu'attendus. Ainsi, malgré une perte initiale de - 5,6 % du 23 au 27 juin, en l'espace de quinze jours – du 23 juin au 8 juillet – le *MSCI World AC* avait refait l'ensemble du chemin perdu depuis le référendum. Puis du 8 juillet au 7 novembre 2016, veille de l'élection américaine, il a continué de gagner un peu de terrain (+ 2,6 %), au point de repasser dans le vert depuis le 1^{er} janvier (+ 1,7 %).

Par la suite, l'élection de D. Trump a redonné un nouvel élan au marché (+ 5,0 % du 7 novembre au 31 décembre). Le premier moment de surprise passé, cette réaction est assez logique. Au vu des limites de la politique monétaire, les nouvelles orientations en faveur d'un peu plus de dépenses budgétaires sont venues conjurer le risque de ralentissement. Le léger regain d'inflation attendu et la hausse des taux qui pourrait s'ensuivre ont précipité une rotation en faveur des actions et au détriment des produits de taux. Enfin, la multiplication des annonces concernant la fiscalité des sociétés a également conforté les marchés d'actions.

Les marchés obligataires ont connu deux phases très distinctes au cours de l'année 2016. Au cours des trois premiers trimestres, les rendements ont nettement baissé, notamment en raison du report répété de la deuxième hausse de taux de la Réserve fédérale et de la politique monétaire très accommodante de la BCE et de la BoJ. Cependant, le quatrième trimestre a été marqué par une nette remontée, en raison d'abord du rebond de l'inflation (tirée par les effets de base des variations du cours du pétrole) puis, surtout, de l'élection de Donald Trump. Au final, le 10 ans américain a progressé d'environ 2,25 % fin 2015 à 2,45 % fin 2016. En revanche, son homologue allemand a baissé d'environ 0,65 % à 0,20 %. Le taux 10 ans français a baissé, pour sa part, d'environ 1 % à 0,70 % et le 10 ans espagnol d'environ 1,8 % à environ 1,4 %, tandis que le 10 ans italien, sous l'effet de l'incertitude politique, a progressé de 1,60 % à 1,80 %.

Sur le marché des changes, l'un des événements importants de 2016 a été la forte dépréciation de la livre après le résultat du référendum de juin. Elle a, en effet, perdu près de 16 % face à l'euro en 2016. Le dollar s'est, pour sa part, fortement apprécié après la victoire de Donald Trump, la parité euro/dollar reculant de 3 % sur l'année. Le yen s'est d'abord fortement apprécié face au dollar avant de se déprécier nettement au cours des dernières semaines de 2016, la parité dollar/yen passant de 120 à 116 sur l'année.

4.2.2 Le marché de la gestion d'actif

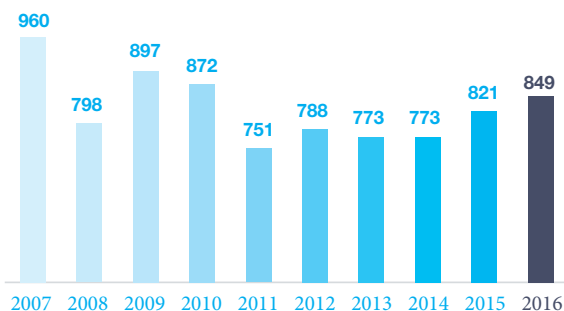
MARCHÉ FRANÇAIS ⁽¹⁾

Le marché des fonds ouverts de droit français conclut l'année 2016 à 849 milliards d'euros d'encours sous gestion, en progression de 3,3 % malgré un effet marché négatif (- 1 %).

La collecte nette s'élève à + 35,5 milliards d'euros et s'est concentrée à hauteur de 76 % sur les fonds monétaires, essentiellement de trésorerie longue. Avec + 6,8 milliards d'euros, dont plus d'un tiers en ETF, l'intérêt pour les fonds obligataires ne s'est pas démenti, en particulier sur les catégories euro (très) court terme, l'inflation et *buy & hold* à échéances, à l'inverse des convertibles (- 2,2 milliards d'euros). L'immobilier affiche une nouvelle année record avec + 3,8 milliards d'euros collectés via les OPCVM grand public. La performance absolue a bénéficié de flux positifs (+ 2,1 milliards d'euros), principalement les stratégies long/short actions et ce malgré des rachats sur les fonds flexibles. Les diversifiés ont effacé en partie la collecte de 2015 avec une sortie de - 2,6 milliards d'euros. Les actions sont en rachat de - 0,6 milliard d'euros, pénalisées sur toutes les zones géographiques à l'exception des marchés émergents (+ 2 milliards d'euros) et en dépit de + 2,9 milliards d'euros supplémentaires en gestion passive. Collecte quasi nulle pour les fonds garantis, l'appétit des investisseurs en quête de sécurité continuant à se déporter vers les EMTN (7,6 milliards d'euros de collecte brute). Enfin, l'Investissement Socialement Responsable trouve son public avec + 3,5 milliards d'euros engrangés.

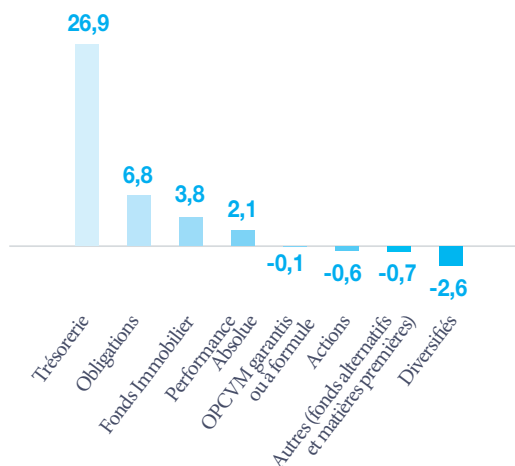
Évolution des encours d'OPCVM en France ⁽¹⁾

En milliards d'euros



Évolution de la collecte par classes d'actifs en France ⁽¹⁾

En milliards d'euros



MARCHÉ EUROPÉEN ⁽²⁾

Le marché européen des fonds s'élève à 9 558 milliards d'euros à fin décembre 2016, en progression de 4,3 % depuis le début de l'année du fait d'un effet collecte (+ 213 milliards d'euros, soit 2,2 %) et d'un effet marché (+ 198 milliards d'euros soit 2,1 %) tous deux positifs.

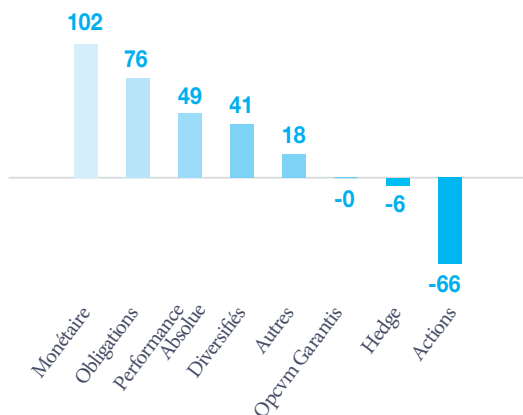
Le contexte du *Brexit* et l'extension de la politique de rachats de dettes de la BCE aux obligations d'entreprises ont favorisé la collecte sur les produits de taux : + 102 milliards d'euros sur les fonds monétaires et + 76 milliards d'euros sur les fonds obligataires en 2016. L'attrait pour ces derniers s'est traduit par des flux équilibrés entre gestion active et passive. Les investisseurs ont ainsi privilégié le crédit, les obligations émergentes, internationales et plus récemment l'inflation en raison des anticipations de remontée des taux. Les fonds performance absolue et diversifiés (+ 90 milliards d'euros) ont également été plébiscités, principalement les fonds de multi-stratégies (+ 54 milliards d'euros). Des rachats conséquents sur les actions (-66 milliards d'euros), notamment en gestion active sur les marchés développés (Europe et Japon), mais partiellement atténués par des flux sur la gestion passive, les marchés émergents, les thématiques et les sectoriels. À noter : + 18 milliards d'euros sur les autres types de fonds, notamment les matières premières (+ 8 milliards d'euros).

(1) Source SIX Financial Information NMO – Décembre 2016, périmètre des fonds ouverts domiciliés en France.

(2) Source Broadridge Financial Solutions – Décembre 2016, périmètre des fonds ouverts domiciliés en Europe et des fonds transfrontières (dits « cross border ») également vendus sur le marché européen.

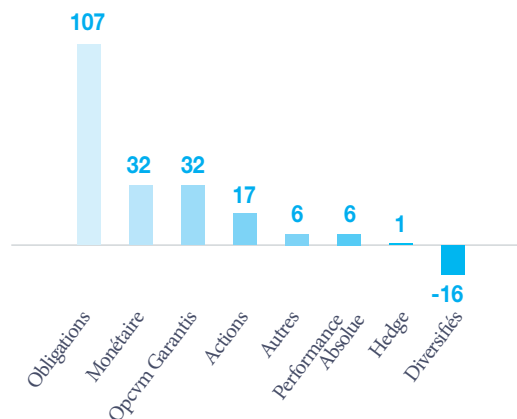
Collectes par classes d'actifs en Europe ⁽¹⁾

En milliards d'euros



Collectes par classes d'actifs en Asie Pacifique ⁽²⁾

En milliards d'euros



MARCHÉS D'ASIE PACIFIQUE ⁽²⁾

Le dynamisme du marché asiatique ne s'est pas démenti en 2016 : en progression de + 5,8 % et avec une collecte de 185 milliards d'euros, il s'élève à 3 217 milliards d'euros à fin décembre 2016.

La Chine représente à elle seule 47 % des flux de la région ; les investisseurs chinois ayant été particulièrement friands de fonds obligataires (+ 86 milliards d'euros) et garantis (+ 29 milliards d'euros) en 2016.

Ailleurs en Asie, les produits de trésorerie ont été largement plébiscités (Thaïlande, Inde), de même que les obligations (Inde, Hong Kong, Singapour...). Seule exception : le Japon, où les actions ont grandement bénéficié du programme d'achat d'ETF de la Banque du Japon (+ 25 milliards d'euros).

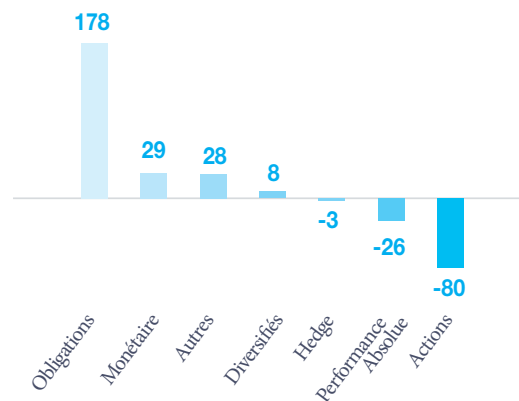
MARCHÉ AMÉRICAIN ⁽³⁾

Aux États-Unis, avec 17 932 milliards d'euros à fin décembre 2016, le marché des fonds ouverts représente plus de la moitié des encours mondiaux et affiche une progression de 0,7 % sur l'année.

La collecte de + 134 milliards d'euros a été largement tirée par les obligations (+ 178 milliards d'euros), les fonds retraite/cycle de vie (+ 56 milliards d'euros) et le monétaire en dollar (+ 31 milliards d'euros). À l'instar de l'Europe, et malgré d'importants flux en gestion passive (+ 247 milliards d'euros), les actions sont en fort rachat (- 80 milliards d'euros).

Collectes par classes d'actifs aux États-Unis ⁽³⁾

En milliards d'euros



(1) Source Broadridge Financial Solutions – Décembre 2016, périmètre des fonds ouverts domiciliés en Europe et des fonds transfrontières (dits « cross border ») également vendus sur le marché européen.

(2) Source Broadridge Financial Solutions – Décembre 2016, périmètre des fonds ouverts domiciliés en Asie et des fonds transfrontières (dits « cross border ») également vendus sur le marché asiatique.

(3) Source Broadridge Financial Solutions – Décembre 2016, périmètre des fonds ouverts domiciliés aux États-Unis et des fonds transfrontières (dits « cross border ») également vendus sur le marché américain.

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI

L'année 2016 démontre à nouveau la capacité d'Amundi à délivrer une croissance rentable et régulière, dans un contexte défavorable et volatil : le niveau de collecte est élevé, les encours sous gestion atteignent 1 083 milliards d'euros fin 2016, les revenus nets affichent une bonne résistance (+ 1,2%), les coûts sont maîtrisés et le résultat net part du Groupe progresse sensiblement (+ 7,7 % ⁽¹⁾). **Ces résultats sont en ligne voire supérieurs aux objectifs annoncés lors de la cotation en Bourse.**

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale, qui se tiendra le jeudi 18 mai 2017, **un dividende de 2,20 euros par action en numéraire**. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 65 % du résultat net part du Groupe (sur la base du nombre d'actions fin 2016) et un rendement de 4,2 % sur la base du cours de l'action à la clôture du 2 février 2017.

4.3.1 Encours sous gestion et collecte nette ⁽²⁾

En milliards d'euros	Total hors joint venture	Variation annuelle (en %)	Joint venture	Variation annuelle (en %)	Total y.c. joint venture	Variation annuelle (en %)
Encours sous gestion au 31 décembre 2015	912,1		72,9		985,0	
Collecte nette	37,4		24,8		62,2	
Effet périmètre *	13,6		-		13,6	
Effet marché	20,3		1,5		21,8	
ENCOURS SOUS GESTION AU 31 DÉCEMBRE 2016	983,5	+ 7,8 %	99,2	+ 36,1 %	1 082,7	+ 9,9 %

* Acquisitions de KBI GI (actions globales) et intégration de CAI Investors (gestion immobilière).

Amundi a vu ses encours (1 083 milliards d'euros à fin décembre 2016) progresser de + 9,9 % par rapport à fin 2015, bénéficiant à la fois d'un niveau élevé de collecte, qui s'élève à 62,2 milliards d'euros, d'un effet marché favorable (+ 21,8 milliards d'euros) et d'un effet périmètre positif (+ 13,6 milliards d'euros) lié à l'intégration de KBI GI (actions globales ; 8,6 milliards d'euros d'encours consolidés à compter du 31 août 2016) et des activités de gestion immobilière

de Crédit Agricole Immobilier (CAI Investors ; 5,0 milliards d'euros consolidés à compter du 27 octobre 2016).

En 2016, le niveau de collecte s'est maintenu à un niveau élevé, grâce à une bonne contribution de l'ensemble des segments de clientèle : la collecte est bien répartie entre le *Retail* (52 % du total) et les Institutionnels (48 % du total). L'international a été particulièrement dynamique, représentant 75 % de la collecte globale.

4.3.1.1 ENCOURS SOUS GESTION ET COLLECTE PAR SEGMENTS DE CLIENTÈLE

En milliards d'euros	Encours sous gestion		Variation 2016/2015	Collecte nette	
	2016	2015		2016	2015
<i>Retail hors joint ventures</i>	207	190	+ 8,9 %	+ 9,9	+ 10,2
<i>Joint ventures</i>	99	73	+ 35,6 %	+ 24,8	+ 31,3
Retail	306	263	+ 16,3 %	+ 34,7	+ 41,5
Souverains, Corporate, ESR et Autres institutionnels *	372	325	+ 14,5 %	+ 29,6	+ 33,7
Assureurs CA et SG	405	398	+ 1,2 %	(2,1)	+ 4,6
Institutionnels	777	722	+ 7,5 %	+ 27,5	+ 38,3
TOTAL HORS JV	983	912	+ 7,8 %	+ 37,4	+ 48,5
TOTAL Y C. JV	1 083	985	+ 9,9 %	+ 62,2	+ 79,9

* Y compris fonds de fonds.

(1) Par rapport à une année 2015 ajustée : hors frais d'introduction en Bourse de 15 millions d'euros avant impôt pour 2015.

(2) Sauf mention contraire, toutes les données d'encours et de collecte nette de ce document incluent les actifs conseillés et commercialisés, et comprennent 100 % des encours gérés et de la collecte des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.

Les encours sur le segment *Retail* progressent de 16,3 % entre 2015 et 2016, passant de 263 milliards d'euros, à 306 milliards d'euros. Cette hausse est due à une collecte nette soutenue de 34,7 milliards d'euros.

Les encours sur le segment Institutionnels progressent quant à eux de 7,5 % entre 2015 et 2016, passant de 722 milliards d'euros à 777 milliards d'euros. Cette hausse s'explique notamment par une collecte nette de + 27,5 milliards d'euros en 2016.

Analyse des encours sous gestion et collecte nette Retail

En milliards d'euros	Encours sous gestion		Variation 2016/2015	Collecte nette	
	2016	2015		2016	2015
Réseaux France	100	102	(2,1 %)	(2,6)	(3,6)
Réseaux internationaux	23	21	+ 6,0 %	+ 0,6	+ 1,8
Joint ventures	99	73	+ 35,6 %	+ 24,8	+ 31,3
Distributeurs tiers	84	66	+ 27,0 %	+ 11,9	+ 12,0
TOTAL RETAIL	306	263	+ 16,5 %	+ 34,7	+ 41,5
TOTAL RETAIL HORS JV	207	190	+ 8,9 %	+ 9,9	+ 10,2

En 2016, la **collecte nette du segment Retail (+ 34,7 milliards d'euros), demeure à un niveau élevé**, grâce à la fois au développement de l'activité des *joint ventures* à l'international ainsi qu'à une bonne activité commerciale des Distributeurs tiers.

Les **réseaux France** ont connu une collecte nette négative au total mais positive (+ 2,0 milliards d'euros) sur les actifs moyen-long terme : après un début d'année en décollecte nette compte tenu d'un contexte de marchés chahuté, un redressement a eu lieu trimestre après trimestre. À noter une collecte forte en Unités de Compte, ainsi que sur les produits immobiliers.

Les **réseaux internationaux** ont connu une activité légèrement positive (+ 0,6 milliard d'euros) avec notamment une bonne dynamique en Italie.

Dans les **joint ventures**, la collecte nette poursuit en 2016 sa forte progression (à + 24,8 milliards d'euros soit 40 % de la collecte totale d'Amundi), essentiellement en actifs moyen-long terme ; elle est particulièrement notable en Chine et en Inde. Les JV représentent ainsi 32,4 % des encours Retail fin 2016 contre 27,8 % fin 2015.

Pour les **Distributeurs tiers**, la forte dynamique commerciale est maintenue avec une collecte nette qui s'établit à + 11,9 milliards d'euros, un montant quasi-similaire à celui de 2015. La collecte a été particulièrement solide en Europe (+ 11,2 milliards d'euros).

Analyse des encours sous gestion et collecte nette Institutionnels

En milliards d'euros	Encours sous gestion		Variation 2016/2015	Collecte nette	
	2016	2015		2016	2015
Souverains & Autres Institutionnels ⁽¹⁾	270	238	+ 13,6 %	+ 16,8	+ 23,1
Corporates	49	37	+ 32,4 %	+ 11,8	+ 9,6
Épargne Salariale et Retraite	52	50	+ 5,4 %	+ 1,0	+ 1,1
Total Institutionnels, hors Assureurs CA et SG	372	325	+ 14,5 %	+ 29,6	+ 33,7
Assureurs CA et SG	405	398	+ 1,8 %	(2,1)	+ 4,6
TOTAL INSTITUTIONNELS	777	722	+ 7,5 %	+ 27,5	+ 38,3

(1) Y compris fonds de fonds.

En 2016, la collecte nette du segment institutionnel demeure en forte dynamique et s'établit à + 27,5 milliards d'euros, notamment tirée par les segments Souverains et Autres Institutionnels, mais aussi par les *Corporates*.

Le segment **Souverains et Autres Institutionnels ⁽¹⁾** collecte + 16,8 milliards d'euros. Cette collecte reflète une bonne dynamique commerciale notamment sur le segment des Banques centrales et des assureurs hors Groupe. D'un point de vue géographique, l'Europe hors France et le Japon ont connu une bonne année.

Sur le segment **Corporate**, la collecte nette progresse significativement à + 11,8 milliards d'euros grâce au succès des produits de Trésorerie, majoritairement en France mais aussi à des développements en Europe (Allemagne et Belgique).

Le segment **Épargne Salariale et Retraite** quant à lui maintient un niveau d'activité régulier avec une collecte de + 1,0 milliard d'euros.

La décollecte des **assureurs Groupe** (- 2,1 milliards d'euros) a été réalisée notamment sur des produits monétaires.

(1) Y compris fonds de fonds.

4.3.1.2 ENCOURS SOUS GESTION ET COLLECTE NETTE PAR CLASSES D'ACTIFS

En milliards d'euros	Encours sous gestion		Variation 2016/2015	Collecte nette	
	2016	2015		2016	2015
Obligations	544 ⁽¹⁾	498	+ 9,3 %	+ 22,7	+ 24,4
Multi-actifs	126	117	+ 8,0 %	+ 7,8	+ 11,7
Actions	151	125	+ 20,9 %	+ 9,6	+ 6,0
Actifs réels, alternatifs et structurés	76	65	+ 16,8 %	+ 5,4	+ 2,5
TOTAL ACTIFS MLT	897	804	+ 11,5 %	+ 45,5	+ 44,7
Trésorerie	186 ⁽¹⁾	181	+ 2,9 %	+ 16,8	+ 35,2
TOTAL (Y.C. JV)	1 083	985	+ 9,9 %	+ 62,2	+ 79,9

(1) La variation d'encours comprend la reclassification d'un fonds (14 Mds€ d'encours gérés) de Trésorerie à Obligations au cours du premier semestre.

La collecte nette en 2016 est portée par toutes les classes d'actifs. Les **actifs à moyen-long terme (MLT)**, à 897 milliards d'euros, représentent 83 % du total des encours sous gestion, et sont en hausse de + 11,5 % par rapport à fin 2015. Les flux ont été réguliers sur l'ensemble de l'année, avec toutefois une accélération au second semestre. Cette croissance des encours résulte d'une bonne dynamique de collecte (+ 45,5 milliards d'euros) dans toutes les classes d'actifs. Les gestions actions ont notamment connu une collecte importante en 2016, à + 9,6 milliards d'euros, significativement supérieure à 2015. Les gestions en actifs réels, alternatifs et structurés ont également connu une bonne année avec

une collecte qui s'élève à 5,4 milliards d'euros portée notamment par les succès d'Amundi sur les produits immobiliers en France.

La **gestion passive** (ETF, indiciels et smart beta) a été dynamique en 2016 (+ 7,9 milliards d'euros de collecte) grâce en particulier au succès des ETF (+ 4,2 milliards d'euros collectés).

Les produits de **Trésorerie** ont affiché une collecte significative (+ 16,8 milliards d'euros, avec une bonne contribution de la Trésorerie longue), moindre cependant que le niveau record de 2015. Cette classe d'actif représente 17,2 % du total des encours à fin 2016 contre 18,4 % à fin 2015.

4.3.1.3 ENCOURS SOUS GESTION ET COLLECTE NETTE PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

En milliards d'euros	Encours sous gestion		Variation 2016/2015	Collecte nette	
	2016	2015		2016	2015
Europe hors France	131	102	+ 28,7 %	+ 17,6	+ 22,0
Asie	150	118	+ 27,2 %	+ 27,2	+ 37,4
Reste du monde	29	26	+ 11,6 %	+ 1,5	+ 0,5
Total International	310	246	+ 26,1 %	+ 46,4	59,9
% total encours sous gestion (y.c. JV)	29 %	25 %			
hors Assureurs France CA et SG	46 %	42 %			
France	773	740	+ 4,5 %	+ 15,9	+ 20,0
TOTAL (HORS JV)	983	912	+ 7,8 %	+ 37,4	+ 48,5
TOTAL (Y.C. JV)	1 083	985	+ 9,9 %	+ 62,2	+ 79,9

En 2016, la collecte à l'international s'établit à 46,4 milliards d'euros représentant 75 % de la collecte de l'exercice (comme en 2015) et portant les encours sous gestion à l'international à 310 milliards d'euros, soit 29 % des encours totaux du Groupe. La collecte à l'international apparaît bien équilibrée entre les différentes zones géographiques :

- en Asie (collecte de + 27,2 milliards d'euros), les JV ont connu une très forte dynamique commerciale (+ 24,8 milliards d'euros) ;
- en Europe hors France (+ 17,6 milliards d'euros), la collecte est bien répartie entre les différents pays où Amundi est présent, avec en particulier des succès en Italie, au Benelux et en Allemagne sur différents canaux de distribution. À noter l'effet périmètre positif lié à l'intégration de KBI GI (8,6 milliards d'euros d'encours consolidés à compter du 31 août 2016).

4.3.2 Compte de résultat consolidé

En millions d'euros	2016	2015	2015 ⁽¹⁾ ajusté	2016 vs. 2015 ajusté
Revenus nets de gestion	1 625	1 603	1 603	+ 1,4 %
Produits nets financiers	72	76	76	(6,0 %)
Autres produits nets	(20)	(23)	(23)	(14,9 %)
Revenus nets	1 677	1 657	1 657	+ 1,2%
Charges générales d'exploitation	(878)	(883)	(869)	+ 1,1 %
Résultat brut d'exploitation	800	774	788	+ 1,4 %
Coût du risque	(1)	(7)	(7)	ns
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	28	25	25	+ 13,0 %
Gains ou pertes sur autres actifs	-	14	14	ns.
Résultat avant impôt	828	806	821	+ 0,8 %
Impôts sur les bénéfices	(258)	(286)	(292)	(11,4 %)
Résultat net de l'exercice	569	520	529	+ 7,6 %
Intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle)	(1)	(1)	(1)	ns
Résultat net – part du Groupe	568	519	528	+ 7,7 %
Coefficient d'exploitation	52,3 %	53,3 %	52,4 %	(0,1 pt)
Données par action (en euros) :				
Bénéfice par action (en euros)	3,40	3,11	3,16	+ 7,3 %
Dividende par action	2,20 ⁽²⁾	2,05	2,05	+ 7,3 %

(1) 2015 ajusté : hors frais d'introduction en Bourse de 15 M€ avant impôt pour 2015.

(2) Proposé à l'AG du 18 mai 2017.

En 2016, le résultat net part du Groupe s'élève à 568 millions d'euros, en forte progression de + 7,7 % par rapport à 2015 ⁽¹⁾, grâce notamment aux évolutions suivantes :

- une bonne résistance des **revenus nets** qui croissent de + 1,2% à 1 677 millions d'euros, dans un contexte de marché difficile en 2016 ;
- un bon contrôle des **charges générales d'exploitation** (+ 1,1 % par rapport à 2015 ⁽¹⁾) qui évoluent en ligne avec les revenus nets. En conséquence, le coefficient d'exploitation est quasi stable (52,3 %) et le **Résultat brut d'exploitation** progresse de + 1,5 % par rapport à 2015 ⁽¹⁾ ;
- une baisse notable du **taux d'impôt**, liée notamment à la baisse du taux d'imposition en France.

(1) 2015 ajusté : hors frais d'introduction en Bourse de 15 millions d'euros avant impôt pour 2015.

4.3.3 Revenus nets

<i>En millions d'euros</i>	2016	2015	2016 vs. 2015
Revenus nets de gestion	1 625	1 603	+ 1,4 %
Produits nets financiers	72	76	(6,0 %)
Autres produits nets	(20)	(23)	(14,9 %)
REVENUS NETS	1 677	1 657	+ 1,2 %

Les **revenus nets** ont atteint en 2016 1 677 millions d'euros, en progression de + 1,2% par rapport à 2015. Cette hausse s'explique principalement par une croissance de + 1,4 % des **revenus nets de gestion**, qui ont bénéficié d'une hausse des encours sous gestion et d'un effet périmètre positif (+ 11 millions d'euros). Cette croissance a plus que compensé la baisse des produits financiers.

4.3.3.1 REVENUS NETS DE GESTION

<i>En millions d'euros</i>	2016	2015	2016 vs. 2015
Commissions nettes	1 510	1 466	+ 3,1 %
Commissions de surperformance	115	138	(16,7 %)
REVENUS NETS DE GESTION	1 625	1 603	+ 1,4 %

Les **revenus nets de gestion** affichent une bonne résistance avec une croissance de + 1,4 %, sous l'effet d'une augmentation des **commissions nettes** (+ 3,1 %) liée à la progression des encours sous gestion. Les **commissions de surperformance** ont en revanche diminué de 16,7 %, dans un contexte de marché moins favorable en 2016, en particulier pour les actifs moyen-long terme.

4.3.3.2 COMMISSIONS NETTES ET MARGES PAR SEGMENTS DE CLIENTÈLE

En millions d'euros	2016	2015	2016 vs. 2015
Retail			
Commissions nettes	981	958	+ 2,4 %
Encours sous gestion moyens hors JV	191 299	194 031	(1,4 %)
Marge	51,3pb	49,4pb	+ 1,9 pb
Institutionnel hors Assureurs CA et SG			
Commissions nettes	388	363	+ 6,7 %
Encours sous gestion moyens hors JV	342 811	315 132	+ 8,8 %
Marge	11,3pb	11,5pb	(0,2pb)
Assureurs CA et SG			
Commissions nettes	142	144	(1,8 %)
Encours sous gestion moyens hors JV	407 593	399 176	+ 2,1 %
Marge	3,5pb	3,6pb	(0,1pb)
TOTAL COMMISSIONS NETTES			
	1 510	1 466	+ 3,1 %
Encours sous gestion moyens hors JV	941 704	908 340	+ 3,7 %
Marge sur encours moyens hors JV	16,0 pb	16,1 pb	(0,1 pb)
Marge sur encours moyen hors JV hors Assureurs CA et SG	25,6 pb	25,9 pb	(0,3 pb)

En 2016 les commissions nettes sont en hausse (+ 3,1 %), et les marges sur encours moyens (hors JV) affichent une bonne résistance, étant quasiment stables (16,0 pb) :

- les commissions nettes du segment *Retail* (981 millions d'euros) sont en hausse (+ 2,4 %) par rapport à 2015, grâce notamment à une amélioration du mix des encours (progression des encours en produits immobiliers) ;
- les commissions nettes sur les Institutionnels hors Assureurs CA et SG (388 millions d'euros) ont sensiblement augmenté, de + 6,7 %

par rapport à 2015, contre une hausse des encours moyens de + 8,8 % ; poursuivant la tendance observée en 2015, les marges des Institutionnels continuent à décroître en 2016, mais dans une moindre mesure ;

- les commissions nettes sur le segment Assureurs CA et SG (142 millions d'euros) baissent légèrement (- 1,8 %) par rapport à 2015 ; la marge est quasiment stable, la diversification en produits (immobiliers notamment) portant ses fruits.

4.3.3.3 COMMISSIONS DE SURPERFORMANCE PAR CLASSES D'ACTIFS

En millions d'euros	Commissions de surperformance		Variation 2016/2015	Encours éligibles aux commissions de surperformance en milliards d'euros		Variation 2016/2015
	2016	2015		2016	2015	
Taux (y c. trésorerie)	96	68	+ 41,2 %	167	150	+ 12,0 %
Autres classes d'actifs	19	70	(72,9 %)	56	49	+ 13,9 %
TOTAL	115	138	(16,7 %)	223	199	+ 12,4 %

Les **commissions de surperformance** baissent mais sont maintenues à un bon niveau, dans un contexte de marché moins favorable en 2016, et avec des performances des gestions plus contrastées. Elles représentent ainsi 7,1 % des revenus nets de

gestion contre 8,6 % en 2015. Les commissions sur les produits de taux ont progressé. Les encours éligibles représentent désormais 223 milliards d'euros, soit 20,6 % des encours sous gestion totaux contre 20,2 % en 2015.

4.3.4 Charges générales d'exploitation

En millions d'euros	2016	2015	2015 ajusté ⁽¹⁾	Variation 2016 vs. 2015 ⁽¹⁾
Charges de personnel	(557)	(565)	(561)	(0,7 %)
Autres charges générales d'exploitation	(320)	(318)	(308)	+ 3,9 %
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(878)	(883)	(869)	+ 1,1 %

Amundi a maintenu en 2016 un bon contrôle des **charges générales d'exploitation** (+ 1,1 % par rapport à 2015 ⁽¹⁾) qui évoluent en ligne avec les revenus nets. Hors coûts liés à la croissance externe (KBI GI et Pioneer), ces charges sont stables, reflétant la poursuite des efforts d'optimisation. Par rapport à une année 2015 non ajustée, les charges générales d'exploitation sont en baisse.

Les charges de personnel sont en léger recul de - 0,7 %, malgré l'intégration des effectifs des sociétés acquises en 2016, grâce à la réduction des effectifs (à périmètre constant) et à une maîtrise des rémunérations variables.

Les charges générales d'exploitation ne représentent plus que 9,3 points de base des encours sous gestion moyens hors JV en 2016, contre 9,7 points de base en 2015.

(1) 2015 ajusté : hors frais d'introduction en Bourse de 15 millions d'euros avant impôt pour 2015.

4.3.5 Résultat brut d'exploitation et coefficient d'exploitation

En millions d'euros	2016	2015	2015 ajusté ⁽¹⁾	Variation 2016 vs. 2015 ⁽¹⁾
Revenus nets (a)	1 677	1 657	1 657	+ 1,2 %
Charges générales d'exploitation (b)	(878)	(883)	(869)	+ 1,1 %
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	800	774	788	+ 1,4 %
Coefficient d'exploitation (b)/(a) (en%)	52,3 %	53,3 %	52,4 %	(0,1 pt)

Le Résultat Brut d'Exploitation progresse de + 1,4 % par rapport à 2015 ⁽¹⁾ et s'établit à 800 millions d'euros. Cette hausse est en ligne avec la progression des revenus nets et se traduit par la légère amélioration du coefficient d'exploitation qui baisse légèrement de

52,4 % en 2015 ⁽¹⁾ à 52,3 % en 2016. Par rapport à une année 2015 non ajustée, ce coefficient d'exploitation est en amélioration d'un point.

4.3.6 Autres éléments du compte de résultat

Le **coût du risque** (- 1 million d'euros) est en fort recul (- 7 millions d'euros en 2015), en raison d'une variation favorable des provisions pour litiges.

La **quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence** s'élève à 28 millions d'euros, en hausse de + 13 % par rapport à 2015 grâce à la croissance de l'activité des *joint ventures*, notamment en Chine.

Les **gains sur autres actifs** sont négligeables en 2016. Pour mémoire, en 2015 ces gains s'élevaient à 14 millions d'euros.

Après prise en compte des intérêts minoritaires (participations ne donnant pas le contrôle) et de la **charge d'impôts** qui s'élève en 2016 à 258 millions d'euros (en raison notamment de la baisse du taux d'imposition en France) contre 292 millions d'euros en 2015 ⁽¹⁾, le **Résultat net part du Groupe s'établit à 568 millions d'euros, en hausse sensible de + 7,7 %** par rapport à 2015 ajusté des frais d'introduction en Bourse.

Le **bénéfice par action** (3,40 euros par action) évolue quasiment comme le résultat net part du Groupe (+ 7,3 % par rapport à 2015 ajusté des frais d'introduction en Bourse).

(1) 2015 ajusté : hors frais d'introduction en Bourse de 15 millions d'euros avant impôt pour 2015.

4.4 BILAN CONSOLIDÉ D'AMUNDI

Actif

<i>En millions d'euros</i>	31/12/16	31/12/15	Variation 2016/2015
Caisses, banques centrales	0	0	(4,4 %)
Instruments dérivés	2 192	2 036	+ 7,7 %
Actifs financiers à la juste valeur par résultat par option	4 055	3 548	+ 14,3 %
Actifs financiers disponibles à la vente	1 923	1 479	+ 30,0 %
Prêts et créances émis sur établissements de crédit	513	739	(30,6 %)
Actifs d'impôts courants et différés	111	107	+ 3,4 %
Comptes de régularisation et actifs divers	1 645	1 743	(5,7 %)
Participations et parts dans les entreprises mises en équivalence	169	126	+ 34,4 %
Immobilisations corporelles	41	44	(7,2 %)
Immobilisations incorporelles	108	111	(3,0 %)
Écarts d'acquisition	3 162	2 999	+ 5,4 %
TOTAL ACTIF	13 918	12 932	+ 7,6 %

Passif

<i>En millions d'euros</i>	31/12/16	31/12/15	Variation 2016/2015
Instruments dérivés	2 092	1 981	+ 5,6 %
Passifs financiers à la juste valeur par résultat par option	3 135	1 879	+ 66,8 %
Dettes envers les établissements de crédit	95	461	(79,4 %)
Passifs d'impôts courants et différés	87	79	+ 9,6 %
Comptes de régularisation et passifs divers	1 792	2 037	(12,0 %)
Provisions	73	81	(10,7 %)
Capitaux propres part du Groupe	6 644	6 407	+ 3,7 %
<i>Capital et réserves liées</i>	1 570	1 543	+ 1,8 %
<i>Réserves consolidées</i>	4 432	4 304	+ 3,0 %
<i>Gains ou pertes latents ou différés</i>	75	42	+ 78,8 %
<i>Résultat part du Groupe</i>	568	519	+ 9,6 %
Participations ne donnant pas le contrôle	0	7	(95,0 %)
TOTAL PASSIF	13 918	12 932	+ 7,6 %

4.4.1 Principales variations du bilan comptable consolidé

Au 31 décembre 2016, le total de bilan s'élève à 13,9 milliards d'euros, contre 12,9 milliards d'euros au 31 décembre 2015. Cette évolution s'explique principalement par une hausse des actifs et passifs à la juste valeur par résultat sur option, en relation avec les encours d'EMTN émis à destination de la clientèle *Retail* pour 1,3 milliard d'euros.

Les instruments dérivés à l'actif représentent 2 192 millions d'euros au 31 décembre 2016 (vs. 2 036 millions d'euros au 31 décembre 2015), en hausse de + 7,7 % sur l'exercice.

Ce montant représente principalement les éléments suivants :

- la juste valeur positive des *swaps* de performance enregistrée au bilan d'Amundi Finance ; cette filiale se porte contrepartie des fonds structurés et contracte en adossement une opération symétrique avec une contrepartie de marché ; aussi l'encours de *swaps* de performance figurant à l'actif se retrouve pour des montants équivalents au passif du bilan du Groupe ; en net, ces opérations ne génèrent donc pas de risques de marché ;
- la juste valeur positive des *swaps* de taux et de performance contractés dans le cadre de l'activité d'émissions d'EMTN structurés des prêts et emprunts envers les établissements de crédit.

Les instruments dérivés au passif représentent 2 092 millions d'euros au 31 décembre 2016 (vs. 1 981 millions d'euros au 31 décembre 2015), en hausse également de + 5,6 % sur l'exercice.

Ces montants reflètent la juste valeur négative des instruments dérivés contractés dans le cadre de l'activité de fonds structurés ou d'EMTN, et viennent en regard du poste d'actif de même nature, tel que décrit ci-dessus.

Les actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option présentent un encours de 4 055 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 3 548 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de + 14,3 %. Ils sont principalement constitués :

- des actifs en adossement des émissions d'EMTN (émissions valorisées symétriquement à la juste valeur par résultat sur option), pour 3 057 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre

1 843 millions d'euros au 31 décembre 2016, en forte progression (+ 65,9 % 2016/2015) en lien avec le développement de l'activité. Ces actifs de couverture sont : des titres obligataires émis par Crédit Agricole S.A. et des parts d'OPCI détenus par Amundi Finance Émissions, et des dépôts à terme souscrits par LCL Émissions auprès de LCL ;

- des investissements dans le *seed money* (355 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 592 millions d'euros au 31 décembre 2015) ;
- et des placements volontaires court terme (642 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 114 millions d'euros au 31 décembre 2015).

Les passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option pour 3 135 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 879 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de + 66,8 %, représentent la juste valeur des EMTN structurés émis par le Groupe dans le cadre du développement de son offre de solutions à destination des clients *Retail*.

Les actifs financiers disponibles à la vente présentent un encours de 1 923 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 479 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de + 30 %. Ce poste enregistre principalement les titres de participation non consolidés et le portefeuille de valeurs mobilières non classées en « juste valeur par résultat sur option ».

La variation des titres de participation non consolidés (de 252 millions d'euros au 31 décembre 2015 à 351 millions d'euros au 31 décembre 2016) est notamment liée à de nouvelles prises de participation minoritaires d'Amundi dans le cadre de partenariats conclus avec des sociétés de gestion à l'instar d'IM Square et à la réévaluation de certaines participations dans le groupe Tikehau.

Le portefeuille de valeurs mobilières est principalement constitué de placements volontaires en actifs longs (1 525 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 094 millions d'euros au 31 décembre 2015 en hausse de + 39,5 %), ainsi qu'en *seed money* (47 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 134 millions d'euros au 31 décembre 2015 en baisse de - 65,1 %).

En synthèse, la répartition du portefeuille de placement entre *seed money* et placements volontaires par classes d'actif se présente sur les deux exercices de la façon suivante :

31/12/16 <i>En millions d'euros</i>	Classes d'actifs				
	Monétaires	Obligations	Actions et diversifiés	Autres	Total
<i>Seed money</i>	1	125	199	77	402
Placements volontaires	472	1 271	224	201	2 168
TOTAL	473	1 396	423	278	2 570

31/12/15 <i>En millions d'euros</i>	Classes d'actifs				
	Monétaires	Obligations	Actions et diversifiés	Autres	Total
<i>Seed money</i>	326	106	127	165	725
Placements volontaires	852	1 240	61	55	2 207
TOTAL	1 178	1 346	188	220	2 932

Les investissements constitutifs de *seed money* de fonds monétaires en devises au 31 décembre 2015 ont été remboursés en 2016 compte tenu du début de la commercialisation de ces fonds monétaires. Les investissements en *seed money* hors monétaires sont stables par rapport à fin 2015.

Les prêts et créances sur établissements de crédit s'élèvent à 513 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 739 millions d'euros au 31 décembre 2015, en baisse de - 30,6 % reflétant notamment une diminution du montant de réserves obligatoires et de la trésorerie à court terme et le remboursement d'une partie d'un prêt à moyen terme à Crédit Agricole S.A. Ce poste comprend principalement des transactions avec le groupe Crédit Agricole. Au 31 décembre 2016, il se décompose en 463 millions d'euros de dépôts et trésorerie court terme et 50 millions d'euros de prêts à moyen/long terme (échéance 2017).

Les dettes envers les établissements de crédit totalisent 95 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 461 millions d'euros au 31 décembre 2015 en baisse de - 79,4 %. Cette forte diminution est liée au remboursement d'emprunts contractés vis-à-vis de Crédit Agricole S.A. pour le financement de *seed money* monétaires qui a été remboursé sur 2016 (cf. ci-dessus). Elles sont principalement contractées auprès du groupe Crédit Agricole. Au 31 décembre 2016, elles sont composées d'emprunts à court terme pour 46 millions d'euros et d'emprunts à moyen long terme pour 49 millions d'euros.

Les comptes de régularisation et actifs divers s'élèvent à 1 645 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 1 743 millions d'euros au 31 décembre 2015, en baisse de - 5,7 %. Ce poste enregistre le collatéral versé au titre de l'activité d'intermédiation de swaps d'Amundi pour 949 millions d'euros (contre 1 074 millions d'euros au 31 décembre 2015) et d'autres comptes de régularisation et actifs divers pour 695 millions d'euros (contre 669 millions d'euros au 31 décembre 2015), notamment les commissions de gestion et de surperformance à recevoir.

Les comptes de régularisation et passifs divers s'élèvent à 1 792 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 2 037 millions d'euros au 31 décembre 2015, en baisse de - 12,0 %. Ce poste enregistre le collatéral reçu au titre de l'activité d'intermédiation pour 742 millions d'euros (contre 1 074 millions d'euros au 31 décembre 2015) et d'autres comptes de régularisation et passifs divers pour 1 050 millions d'euros (contre 963 millions d'euros au 31 décembre 2015), notamment les rétrocessions à verser aux distributeurs.

Les écarts d'acquisition totalisent 3 162 millions d'euros au 31 décembre 2016 contre 2 999 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de + 5,4 %. La variation sur la période est due aux écarts d'acquisition constatés à l'occasion des acquisitions des sociétés KBI et Crédit Agricole Immobilier Investors et aux effets de conversion de la part des écarts d'acquisition libellée en devises.

Les écarts d'acquisition comprennent les principaux éléments suivants :

- l'écart d'acquisition constaté lors de l'apport de son activité de gestion d'actifs par Crédit Agricole Indosuez en décembre 2003 pour 378 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition affecté en 2004 à la gestion d'actifs lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais par Crédit Agricole S.A. pour 1 733 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition relatif à l'apport de l'activité de gestion d'actifs de Société Générale à Amundi en décembre 2009 pour 709 millions d'euros.
- l'écart d'acquisition relatif à l'acquisition de KBI Global Investors en août 2016 pour 134 millions d'euros.

Les capitaux propres du Groupe y compris le résultat au 31 décembre 2016 sont de 6 644 millions d'euros contre 6 407 millions d'euros au 31 décembre 2015, en hausse de + 3,7 %.

La variation nette positive de 238 millions d'euros correspond principalement aux éléments suivants :

- la distribution des dividendes d'Amundi au titre de l'exercice 2015 pour 343 millions d'euros ;
- l'augmentation de capital en contrepartie de l'acquisition de la société Crédit Agricole Immobilier Investors pour 29 millions d'euros ;
- le résultat de l'exercice de + 568 millions d'euros ;
- la variation des « gains ou pertes latentes ou différés » pour + 33 millions d'euros.

4.4.2 Hors-bilan comptable

Les engagements hors bilan les plus significatifs du Groupe comprennent :

- les engagements liés aux instruments financiers à terme (dérivés) ; ces engagements sont valorisés au bilan au travers de leur juste valeur ;
- en engagements donnés, les garanties octroyées à certains fonds commercialisés par Amundi ;
- en engagements reçus, la garantie de financement contractée avec un syndicat bancaire.

Le tableau ci-dessous présente le détail des engagements d'Amundi au titre des garanties données :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Fonds à formule	12 042	13 138
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	3 839	4 027
Autres fonds garantis	1 606	985
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN	17 487	18 150

Les **fonds à formule** ont pour objectif de livrer un rendement prédéfini, sur la base d'une formule.

Les **fonds gérés en assurance de portefeuille (fonds CPPI)** ont pour objectif d'offrir une participation partielle au rendement d'actifs risqués tout en offrant une garantie à l'origine.

Le seul engagement reçu est la garantie de financement reçue dans le cadre du contrat de crédit syndiqué revolving multi-devises d'un montant de 1 750 millions d'euros conclu le 23 octobre 2015 avec un syndicat international de prêteurs.

4.4.3 Bilan économique

Le total du bilan d'Amundi s'élève à 13,9 milliards d'euros au 31 décembre 2016. Afin d'analyser la situation financière du Groupe du point de vue économique, Amundi présente ci-dessous un bilan synthétique regroupant certains postes permettant d'appréhender

les effets de compensation entre lignes. **Cette présentation économique du bilan fait ressortir après compensations et regroupements, un total d'un montant de 7,7 milliards d'euros :**

Actif économique		Passif économique	
<i>En millions d'euros</i>	31/12/16	<i>En millions d'euros</i>	31/12/16
Immobilisations corporelles	41	Capitaux propres net des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	3 375
Participations dans les entreprises mises en équivalence	169		
Portefeuille de placement et participations non consolidées	2 921		
- placements	2 570		
- titres de participation non consolidés	351		
Position nette de trésorerie et des prêts MLT	418		
Activité d'intermédiation de dérivés (y.c. collatéral en numéraire)	208	Provisions	73
Actifs en représentation des EMTN structurés	3 158	Émission d'EMTN structurés	3 135
Comptes de régularisation et actifs divers	806	Comptes de régularisation et passifs divers	1 138
TOTAL ACTIF ÉCONOMIQUE	7 720	TOTAL PASSIF ÉCONOMIQUE	7 720

Amundi bénéficie d'une structure financière solide qui peut s'analyser de la façon suivante.

Au passif du bilan selon la présentation économique (chiffres au 31 décembre 2016) :

- des **capitaux propres** de 6 644 millions d'euros soit 3 375 millions d'euros après déduction des écarts d'acquisition (3 161 millions d'euros) et immobilisations incorporelles (108 millions d'euros) inscrits à l'actif du bilan ; ces capitaux propres ont progressé entre 2015 et 2016 par incorporation des résultats non distribués ;
- des **EMTN structurés** classés à la juste valeur sur options et adossés à un portefeuille d'actifs présentant des risques similaires pour 3 135 millions d'euros ;
- d'autres passifs divers pour 1 138 millions d'euros correspondant aux comptes de régularisation et aux passifs d'impôts.

À l'actif du bilan selon la présentation économique (chiffres au 31 décembre 2016) :

- un **portefeuille de placements** de 2 570 millions d'euros constitué au 31 décembre 2016 d'un portefeuille de *seed money* de 402 millions d'euros (401 millions d'euros hors fonds monétaires) et d'un portefeuille de placements volontaires de 2 168 millions d'euros (1 696 millions d'euros hors fonds monétaires), tous deux investis essentiellement en fonds gérés par Amundi ;

- les **titres de participation non consolidés** pour 351 millions d'euros ;
- la **position nette de trésorerie et des prêts moyen-long terme** pour 418 millions d'euros ;
- le **portefeuille d'actifs** à la juste valeur de 3 158 millions d'euros en **adossement des EMTN émis** ;
- la **position nette liée à l'activité d'intermédiation de swaps** ; sur cette activité, la juste valeur des dérivés à l'actif est équilibrée avec la juste valeur des dérivés au passif ; en revanche seules les opérations vis-à-vis du marché sont collatéralisées, générant une position de liquidité dépendant de la juste valeur des opérations sous-jacentes ; au 31 décembre 2016, il s'agit d'une position nette prêteuse de 208 millions d'euros ;
- d'autres actifs divers** pour 806 millions d'euros correspondant aux comptes de régularisation et aux actifs d'impôts ;
- d'autres actifs immobilisés** pour 210 millions d'euros correspondant principalement à 169 millions d'euros de titres mis en équivalence et 41 millions d'euros d'immobilisations corporelles.

Compte tenu de cette situation financière solide, l'agence de notation Fitch a renouvelé le 15 décembre 2016 (après l'annonce du projet d'acquisition de Pioneer Investment) la note A+ avec perspective stable.

4.5 ENDETTEMENT FINANCIER NET

Comme au 31 décembre 2015, la position financière d'Amundi au 31 décembre 2016 est nette prêteuse comme l'indique le tableau ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
a. Trésorerie nette	416	596
b. Placements volontaires (hors <i>seed money</i>) dans les fonds monétaires et dépôts bancaires court terme	506	892
c. Placements volontaires (hors <i>seed money</i>) dans les fonds obligataires	1 271	1 240
d. Liquidités (a+b+c)	2 193	2 728
e. Position nette d'appels de marge sur les dérivés	208	1
<i>Dont à l'actif du bilan</i>	949	1 074
<i>Dont au passif du bilan</i>	742	1 073
f. Dettes à court terme auprès des établissements de crédit	37	362
g. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long terme auprès des établissements de crédit	49	49
h. Dettes financières courantes auprès des établissements de crédit (f+g)	86	411
i. Part à plus d'un an des dettes à moyen long terme auprès des établissements de crédit	0	49
j. Dettes financières non courantes auprès des établissements de crédit	0	49
K. ENDETTEMENT FINANCIER NET (H+J-D-E)	(2 315)	(2 267)

(a) La trésorerie correspond aux soldes à l'actif des comptes à vue auprès des établissements de crédit ainsi que les comptes de caisse et banque centrale.

(h) et (i) Les dettes auprès des établissements de crédit ne sont assorties d'aucune caution ni garantie.

Par ailleurs, le Groupe a conclu le 23 octobre 2015 un contrat de crédit revolving syndiqué multi-devises d'un montant de 1 750 millions d'euros avec un syndicat international de prêteurs, d'une maturité initiale de cinq ans à compter de sa date de signature (renouvelé en octobre 2016 pour une durée d'un an). Ce contrat a pour objectif d'augmenter le profil de liquidité du Groupe dans l'ensemble des devises couvertes et d'en sécuriser l'accès notamment, le cas échéant, pour faire face à des sorties sur certains fonds du Groupe. Il comprend deux covenants qui étaient respectés au 31 décembre 2016 : un niveau de capitaux propres tangibles minimum et un niveau de levier financier (« gearing ») rapportant l'endettement net au niveau de fonds propres tangibles.

À noter qu'au 31 décembre 2016 le LCR (*Liquidity Coverage Ratio*, ratio de couverture des besoins en liquidité à un mois sous situation de stress) d'Amundi était de 159 %.

Le LCR a pour objectif de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité des banques en veillant à ce qu'elles disposent d'un encours suffisant d'actifs liquides de haute qualité (HQLA, *High Quality Liquid Assets*) non grevés pouvant être convertis en liquidités, facilement et immédiatement, sur des marchés privés, dans l'hypothèse d'une crise de liquidité qui durerait 30 jours calendaires. Les établissements de crédit sont assujettis à une limite sur ce ratio depuis le 1^{er} octobre 2015 avec un seuil minimal à respecter qui est passé à 70 % au 1^{er} janvier 2016.

Amundi, pilote son LCR qui intègre les 20 plus grosses entités d'Amundi avec une cible supérieure à 100 %.

4.6 FONDS PROPRES DISPONIBLES

Le niveau des fonds propres d'Amundi dépasse largement les exigences réglementaires applicables au titre de la réglementation des établissements de crédit telles que présentées à la section 5.5 du document de référence « Solvabilité et adéquation des fonds propres ». Par ailleurs, Amundi a fait le choix d'une politique prudente de financement de ses titres de participation et du *seed money* en les finançant essentiellement sur fonds propres.

Amundi mesure le surplus de fonds propres dont dispose le Groupe par le biais d'un indicateur : « les fonds propres disponibles ». Le montant des fonds propres disponibles est égal aux fonds propres tangibles, moins la somme (i) des besoins réglementaires en capital ajustés, (ii) des valeurs comptables des titres de participation, et (iii) du montant normatif du *seed money* non monétaire :

- **capitaux propres tangibles** ⁽¹⁾ : les capitaux propres part du Groupe figurant au bilan après déduction des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels ;
- **besoins réglementaires en capital ajustés** : cet indicateur est basé sur un ratio CET1 (*Common Equity Tier 1*) de 10 % appliqué aux emplois pondérés (EP) après déduction des EP relatifs au *seed money* non monétaire, aux titres de participation et aux investissements volontaires qui correspondent au placement

des fonds propres du Groupe, et, après prise en compte des déductions applicables aux fonds propres selon la réglementation en vigueur ; les EP relatifs au *seed money* non monétaire et aux titres de participation sont exclus des besoins réglementaires ajustés parce que la part des fonds propres tangibles employés pour les financer est déduite directement dans le calcul des fonds propres disponibles. Pour information, les besoins réglementaires en capital non ajustés sur la base d'un ratio CET1 de 10 % étaient de 877 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;

- **titres de participation** : il s'agit des participations non consolidées dans des institutions financières (principalement Resona) et dans les entités consolidées par mise en équivalence ;
- **montant normatif du *seed money* non monétaire** : la Direction Générale considère que, compte tenu du rythme de lancement de nouveaux fonds d'Amundi dans des conditions de marché normales, Amundi devrait maintenir un montant d'investissements en *seed money* (hors monétaire) compris entre 600 millions d'euros et 800 millions d'euros ; le milieu de la fourchette, soit 700 millions d'euros, a été retenu pour le calcul dans le tableau ci-dessous ; au 31 décembre 2016, le *seed money* non monétaire s'élève à 401 millions d'euros.

Le tableau suivant présente le calcul des fonds propres disponibles d'Amundi au 31 décembre 2016 :

Fonds propres disponibles <i>En millions d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Capitaux propres part du groupe	6 644	6 407
-Écarts d'acquisition	(3 162)	(2 999)
-Immobilisations incorporelles	(108)	(111)
Capitaux propres tangibles (part du Groupe)	3 375	3 297
-Besoins réglementaires en capital ajustés	(687)	(676)
-Titres de participation	(520)	(378)
- <i>Seed money</i> non monétaire (normatif)	(700)	(700)
Fonds propres disponibles	1 468	1 544

Les fonds propres disponibles d'Amundi peuvent être déployés pour financer des opérations de croissance externe et viennent assurer le caractère soutenable de la politique de distribution du Groupe.

4.7 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont décrites dans les comptes consolidés au 31 décembre 2016 en note 9.2 « Parties liées ».

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'alinéa 13 de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, le rapport du Président tel

qu'intégré au présent document de référence en partie 2.1 reprend la liste des conventions L. 225-38 conclues au cours de l'exercice et soumises à l'approbation de l'Assemblée générale. Le rapport spécial des commissaires aux comptes en date du 3 mars 2017 tel qu'intégré au document de référence 2016 dans la partie 8 « Rapport spécial

(1) Les termes « capitaux propres tangibles » et « actif net tangible » sont employés indifféremment.

des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et engagements réglementés » décrit les caractéristiques et modalités essentielles de ces conventions et engagements dont ils ont été

avisés ainsi que les informations relatives à l'exécution au cours de l'exercice écoulé des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

4.8 CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre issu de la loi de sécurité financière du 1^{er} août 2013, il appartient au Président du Conseil d'administration de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion, des conditions de préparation, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société sur une base consolidée.

Ce rapport, rendu public dans les conditions prévues par l'Autorité des marchés financiers et intégré au document de référence 2016 (Chapitre 2 « Rapport du Président ») comporte deux parties :

- la première relative aux travaux du Conseil d'administration d'Amundi ;
- la deuxième partie du rapport rassemble quant à elle des informations sur les principes d'organisation des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise et surveillance des risques au sein du Groupe Amundi. Y sont décrits notamment les dispositifs de maîtrise des risques de non-conformité et de contrôle périodique.

4.9 TENDANCES RÉCENTES ET PERSPECTIVES

Perspectives des marchés financiers pour 2017 ⁽¹⁾

L'année 2017 s'ouvre sur des thématiques comme la hausse des taux longs, les risques sur les émergents, le grand retour des politiques budgétaires, les risques sur le commerce mondial et la montée du protectionnisme, les limites des politiques monétaires, le risque politique en Europe (élections, *Brexit*), le risque géopolitique.

Le scénario 2017-2018 s'articule autour de 10 idées clés :

1. le cycle d'expansion se poursuit dans les principaux pays avancés mais à un rythme lent ;
2. une extension du cycle économique aux États-Unis, pas un nouveau cycle de croissance ;
3. que ce soit dans les pays avancés ou dans les pays émergents, la croissance est tirée par la consommation : l'investissement est le grand absent et le commerce mondial n'est plus un moteur de croissance ;
4. Brésil et Russie sortent de récession, un atout pour la croissance des pays émergents ;
5. la demande intérieure reste la pierre angulaire des économies (qu'elles soient avancées ou émergentes) ;
6. les autorités chinoises parviennent à conduire en 2017 et 2018 un ralentissement ordonné de leur économie en dépit d'une vulnérabilité accrue (bulle immobilière, dette privée insoutenable à moyen terme) ;

7. les prix des matières premières se stabilisent à un niveau légèrement supérieur à leur niveau actuel (55 dollars en ce qui concerne le baril de Brent) ;
8. la remontée de l'inflation liée à l'effet de base est temporaire et les politiques monétaires demeurent ultra-accommodantes ;
9. la Fed poursuit son resserrement monétaire, reconstitue quelques marges de manœuvre mais n'est toujours pas en phase de normalisation ;
10. les perspectives à l'horizon 2018 dépendront de la capacité des États à rééquilibrer leur *policy mix* en mobilisant davantage la politique budgétaire.

Il est indéniable que les négociations autour du *Brexit*, la politique de la Chine (politique économique, mais surtout politique de change et politique d'ouverture de son compte en capital), les limites des politiques monétaires ou les perspectives de changements d'orientation des politiques budgétaires et fiscales, le changement de leadership aux États-Unis et les élections à venir en Europe sont de nature à modifier sérieusement les tendances actuelles.

L'année 2017 est donc une année charnière pour les marchés financiers, notamment pour les taux longs.

(1) Texte rédigé en janvier 2017.

Perspectives à moyen-long terme pour Amundi

Lors de l'introduction en Bourse en novembre 2015, Amundi avait présenté ses perspectives stratégiques pour la période 2016-2019 ; elles incluaient des hypothèses de niveau de marché et des simulations de sensibilité. Ces **objectifs stratégiques** se fondaient essentiellement sur la croissance organique : une collecte nette de 40 milliards d'euros en moyenne par an, une croissance annuelle moyenne du bénéfice net par action de 5 %, et un coefficient d'exploitation inférieur à 55 %. Ces objectifs sont confirmés sur la base du périmètre au 31 décembre 2016.

L'acquisition projetée de **Pioneer Investments** (annoncée le 12 décembre 2016), va modifier de manière significative le profil d'Amundi. Ses objectifs stratégiques seront donc réévalués après l'acquisition effective de Pioneer Investments, prévue au cours du 1^{er} semestre 2017.

Cette acquisition de **Pioneer Investments** renforcera significativement le projet industriel d'Amundi et confortera sa position de leader européen dans la gestion d'actifs. Cette opération transformante sera **fortement créatrice de valeur** : grâce à des synergies annuelles d'environ 180 millions d'euros (avant impôt), réalisées totalement en trois ans, elle devrait être relative sur le bénéfice par action d'Amundi d'environ 30 % ⁽¹⁾, incluant le plein effet annuel des synergies et hors coûts d'intégration. Le retour sur investissement à trois ans de cette acquisition est en ligne avec l'objectif d'Amundi de 10 %.

Il a en outre été indiqué le maintien de la politique de distribution : le **dividende** devrait représenter au moins 65 % du résultat net annuel (avant coûts d'intégration).

4.10 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE)

En 2016, le produit net bancaire d'Amundi s'élève à 333 millions d'euros contre 506 millions d'euros en 2015. Cette variation par rapport au niveau exceptionnel de 2015 s'explique essentiellement par une baisse des revenus des titres de 184 millions d'euros, dont 182 millions d'euros au titre des dividendes perçus en provenance des filiales d'Amundi. Par ailleurs les gains nets sur portefeuille de placement sont en hausse de 12 millions d'euros.

Les produits nets d'intérêts sont en diminution de 3 millions d'euros, en raison notamment de la baisse des taux de rémunération sur les placements de trésorerie et des charges liées à la ligne de financement mis en place simultanément à l'introduction en Bourse.

Amundi enregistre 29 millions d'euros de charges générales d'exploitation, en légère hausse par rapport à 2015, en raison notamment des coûts liés à l'acquisition de Pioneer.

Compte tenu de ces éléments le résultat brut d'exploitation ressort à 304 millions d'euros en 2016, en baisse de 181 millions d'euros par rapport à l'exercice 2015.

Les postes « coût du risque » et « gains ou pertes sur actifs immobilisés » étant nuls, le résultat courant avant impôt s'élève à 304 millions d'euros.

Les impôts sur les bénéfices s'élèvent à - 5 millions d'euros. Cette charge se compose principalement des éléments suivants :

- la charge d'impôt d'Amundi prise individuellement pour 10 millions d'euros (essentiellement liée à la taxe sur dividendes) ;
- un produit net d'impôt au titre de l'intégration fiscale pour 5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, 17 sociétés avaient signé une convention d'intégration fiscale avec Amundi.

Au total le résultat net de l'exercice d'Amundi est un bénéfice de 299 millions d'euros en 2016 contre un bénéfice de 461 millions d'euros en 2015.

(1) L'effet relatif sur le BPA 2017 est calculé en intégrant le plein effet annuel des synergies avant impôts (environ 180 millions d'euros), hors amortissement d'actifs intangibles et hors coûts d'intégration.

4.11 RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE) SUR 5 ANS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/12	31/12/13	31/12/14	31/12/15	31/12/16
Capital en fin d'exercice (<i>en euros</i>)	416 979 200	416 979 200	416 979 200	418 113 093	419 813 673
Nombre d'actions émises	166 791 680	166 791 680	166 791 680	167 245 237	167 925 469
Opérations et résultat de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)					
Produit net bancaire	318 001	324 844	278 983	505 675	333 048
Résultat avant impôt, amortissement et provisions	306 821	331 856	269 250	484 742	304 215
Impôts sur les bénéfices	(22 633)	(37 902)	(53 138)	(23 558)	(5 078)
Résultat après impôts, amortissements et provisions	284 315	293 954	216 112	461 179	299 126
Montant des bénéfices distribués	266 867	225 169	243 516	342 853	369 436
Résultat des opérations réduit à une action (<i>en euros</i>)					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	1,71	1,76	1,30	2,76	1,78
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1,70	1,76	1,30	2,76	1,78
Dividende attribué à chaque action	1,60	1,35	1,46	2,05	2,20
Personnel					
Effectif moyen du personnel	16	16	14	10	10
Montant de la masse salariale de l'exercice (<i>en milliers d'euros</i>)	2 650	1 779	1 814	2 287	745
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges et œuvres sociales) (<i>en milliers d'euros</i>)	878	839	486	492	536

4.12 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE RÈGLEMENT FOURNISSEURS

L'article L. 441-6-1 du Code de commerce impose aux sociétés dont les comptes annuels sont certifiés par un commissaire aux comptes de publier dans leur rapport de gestion le solde des dettes à l'égard

des fournisseurs par date d'échéance suivant les modalités du décret n° 2008-1492 article D441-4.

Délais de règlement fournisseurs :

<i>(en milliers d'euros)</i>	31/12/16	31/12/15
Échues	108	2
Non échues	1 909	788
< 30 jours	1 909	788
> 30 jours < 45 jours		
> 45 jours		
TOTAL	2 017	790



05

Gestion des risques et adéquatation des fonds propres

5.1	CHIFFRES CLÉS/PROFIL DE RISQUE	164
5.2	FACTEURS DE RISQUES	164
5.2.1	Risques inhérents au secteur de la gestion d'actifs	164
5.2.2	Risques relatifs aux activités d'Amundi	165
5.2.3	Risques supportés en propre par Amundi	166
5.2.4	Risques réglementaires et juridiques	167
5.2.5	Risques relatifs à l'organisation d'Amundi	169

5.3	DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES	170
5.3.1	Dispositif de gouvernance ..	170
5.3.2	Organisation des fonctions de contrôle permanent	171
5.3.3	Culture du risque	172
5.3.4	Brève déclaration sur les risques	173
5.4	GESTION DES RISQUES	174
5.4.1	Nature des risques	174
5.4.2	Gestion des risques liés aux activités pour compte de tiers	175

5.4.3	Gestion des positions prises par Amundi dans le cadre de l'activité de gestion pour compte de tiers	176
5.4.4	Gestion des risques pour compte propre	180
5.4.5	Risques transversaux	182
5.5	SOLVABILITÉ ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES	186
5.5.1	Ratio de solvabilité	186
5.5.2	Fonds propres prudentiels ...	187
5.5.3	Ratio de levier	187

5.1 CHIFFRES CLÉS/PROFIL DE RISQUE

	31/12/16	31/12/15
Encours sous gestion y.c. JV (en milliard d'euros)	1 082,7	985,0
Encours sous gestion hors JV	983,5	912,1
Encours sous gestion JV	99,2	72,9
Capitaux propres part du Groupe (en millions d'euros)	6 644	6 407
Fonds propres prudentiels (en millions d'euros)	2 790	2 662
dont Fonds propres de catégorie 1 (Tier 1 = CET 1 + AT1)	2 790	2 662
dont Fonds propres de base de catégorie 1 (CET 1)	2 790	2 662
dont Fonds propres de catégorie 2 (Tier 2)	0	0
Total des emplois pondérés (en millions d'euros)	7 424	7 310
dont Risque de crédit	5 332	5 210
dont effet des franchises	932	860
dont effet CVA	453	477
dont Risque de marché	0	0
dont Risque opérationnel	2 092	2 100
Ratio global de solvabilité	37,60 %	36,41 %
Encours du portefeuille de placement (en millions d'euros)	2 570	2 932
dont monétaire	473	1 178
dont obligataire	1 396	1 346
dont actions et diversifiés	423	188
dont autres	278	220

5.2 FACTEURS DE RISQUES

5.2.1 Risques inhérents au secteur de la gestion d'actifs

Amundi est soumis aux aléas du secteur de la gestion d'actifs qui échappent à son contrôle, mais peuvent néanmoins affecter la valeur de ses encours et partant, de ses résultats et ses fonds propres, notamment :

- évolution de la valeur de marché des actifs sous gestion (actions, obligations, autres instruments financiers et actifs réels...). Cette évolution de la valeur de marché peut notamment être induite par l'évolution du contexte macro-économique, des politiques

monétaires mises en œuvre par les banques centrales et des risques politiques et géopolitiques ;

- impact de facteurs exogènes sur la demande de produits ou de services de gestion d'actifs (fiscalité par exemple), volatilité de l'intérêt des investisseurs pour l'une ou l'autre classe d'actifs en fonction de leurs rendements intrinsèques ou de la conjoncture ;
- secteur fortement concurrentiel, où la défaillance de l'un de ses acteurs peut par contagion, affecter négativement la réputation des autres acteurs.

5.2.2 Risques relatifs aux activités d'Amundi

Les commissions de gestion représentent la majorité des revenus d'Amundi ; elles sont calculées sur les encours sous gestion. Par conséquent, tout retrait de capitaux confiés a un impact immédiat sur les revenus d'Amundi, comme toute pression exercée sur le taux des commissions de gestion.

- Les clients ont la possibilité de retirer à tout moment et sans préavis leurs actifs des fonds et mandats gérés par Amundi. Le repli des marchés, la baisse des rendements, l'insatisfaction liée à la qualité des produits pourraient inciter les clients à retirer leurs actifs.
- La renommée d'Amundi et l'attractivité de ses produits reposent en grande partie sur les performances passées de ces derniers, qui ne garantissent pas les performances futures. En cas de déception par rapport à leurs attentes, les clients pourraient retirer leurs actifs, avec un impact négatif sur le montant des encours sous gestion, mais également sur la réputation d'Amundi.
- L'innovation est essentielle pour répondre à l'évolution constante de la demande des clients d'Amundi. L'absence d'efforts suffisants dans ce sens ou l'échec à mettre en place de nouveaux produits/services malgré des investissements coûteux potentiellement porteurs de risque opérationnel, pourraient avoir un impact sur l'évolution des encours d'Amundi.
- Toute atteinte à la réputation d'Amundi, quelle qu'en soit la cause, peut entraîner la désaffection des clients, existants ou potentiels, et affecter directement le niveau des encours.
- Les taux des commissions de gestion dépendent de différents facteurs, dont les rendements de marché auxquels ils doivent être ajustés pour demeurer attractifs ; ils sont également soumis à une pression concurrentielle forte, sur le marché de la distribution réseau comme sur celui des investisseurs institutionnels, à l'issue d'appels d'offres coûteux en ressources.
- Amundi perçoit sur un certain nombre de fonds des commissions de surperformance, plus volatiles que ses commissions de gestion ; des conditions de marché défavorables, ou des objectifs de performance non atteints, favorisent la volatilité de ces revenus.
- Amundi dépend largement des réseaux de distribution de ses partenaires, dont les réseaux Crédit Agricole et Société Générale pour lesquels les accords ont été renouvelés en novembre 2015 pour 5 ans.
 - Toute atteinte à la réputation de ces réseaux, ou toute défaillance de leur part, pourraient affecter significativement le chiffre d'affaires et les résultats d'Amundi, ainsi que sa réputation.
 - Le non-renouvellement des accords de distribution avec ces réseaux, ou leur renouvellement dans des conditions dégradées, pourrait également affecter ses résultats.
- Amundi dépend d'un certain nombre d'acteurs qui lui fournissent des prestations dans l'exercice de ses activités opérationnelles et de distribution ; toute défaillance de leur part pourrait perturber les activités d'Amundi, notamment sa capacité à respecter les exigences réglementaires, et ainsi porter atteinte à sa réputation et par conséquent, ses résultats.
- Les portefeuilles sous gestion font intervenir de nombreux établissements en qualité de contreparties ; en dépit d'un dispositif d'encadrement mis en place par Amundi, ces contreparties peuvent faire défaut de manière inattendue, matérialisant un risque de crédit dans les portefeuilles, ce qui aurait un impact sur leur encours, et par conséquent sur les résultats d'Amundi.
- L'activité d'Amundi s'appuie sur de nombreux outils informatiques et modèles quantitatifs ; l'incapacité à développer ces outils et modèles, ou l'absence d'efficacité ou de rentabilité de ces outils et modèles, ou encore toute erreur dans les hypothèses retenues pour les concevoir, pourraient affecter défavorablement l'activité d'Amundi et par conséquent, ses résultats.
- En l'absence de données observables pour la valorisation de certains de ses produits, Amundi s'appuie sur des modèles et des méthodologies reposant sur ses propres estimations ; en période de perturbations, la pratique peut être élargie, sans garantie que la valorisation d'Amundi reflète fidèlement la valeur de marché des produits, ce qui pourrait exposer les portefeuilles, en cas de liquidation, à des pertes conséquentes et à la baisse des encours d'Amundi.
- Bien que n'ayant aucune obligation légale d'indemniser les pertes subies par ses fonds (sauf lorsqu'elle fournit une garantie sur le capital ou le rendement desdits fonds), Amundi peut volontairement décider d'apporter une aide financière aux fonds subissant des rachats ou des pertes importantes, notamment afin de s'assurer que ses clients ne retireront pas précipitamment leurs actifs. Le soutien apporté à ces fonds pourrait consommer des fonds propres et obliger Amundi à mobiliser des liquidités afin de faire face aux besoins du fonds concerné. Par ailleurs, la décision d'Amundi de ne pas fournir d'aide à ces fonds, ou son incapacité à le faire, pourrait nuire à sa réputation et provoquer une baisse de ses encours, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.
- La stratégie de développement d'Amundi à l'international l'expose à différents risques (par exemple opérationnels, réglementaires, politiques ou de change) que le Groupe peut ne maîtriser que partiellement ; dans le cas où les dispositifs de contrôle interne ne permettraient pas d'atténuer ces risques, Amundi pourrait être exposé à des sanctions réglementaires, provoquant la baisse de ses encours.
- La réussite d'Amundi dépend en grande partie du talent et des efforts de ses effectifs hautement qualifiés ; tout obstacle empêchant Amundi de mettre en place une politique de recrutement et de rétention des ressources humaines adaptée, dans un marché du travail fortement concurrentiel, peut affecter sa capacité à conserver sa clientèle.
- Amundi est dotée d'un dispositif de contrôles et processus visant à prévenir ou atténuer le risque d'erreurs, de négligence ou d'infraction réglementaire de la part de ses équipes opérationnelles dans l'exercice de leur fonction. Ce dispositif ne constitue pas une garantie absolue et la matérialisation de ces risques pourrait affecter la réputation du Groupe et par répercussion, sa situation financière.

L'émission d'obligations structurées indexées sur l'immobilier expose Amundi à des risques liés au marché immobilier et à des risques de liquidité. Le produit généré par ces émissions est partiellement réinvesti par Amundi dans les actions de fonds immobiliers gérés par l'une de ses entités. Amundi est ainsi exposée aux risques du marché immobilier, étant généralement contraint de payer le capital (montant nominal) de ses obligations à leur date d'échéance, indépendamment du rendement des fonds immobiliers sous-jacents. Amundi se trouve également exposée à un risque de liquidité, car elle pourrait ne pas être en mesure de vendre les actions/parts des fonds sous-jacents avec la rapidité suffisante pour générer les liquidités nécessaires au financement des demandes de remboursement, en particulier lorsque les conditions de marché sont perturbées.

Le dispositif de gestion de ces risques ainsi que leur quantification est décrit en section 5.4.3.2 « Émissions d'EMTN structurés ».

5.2.3.4 AMUNDI EST EXPOSÉE À DES RISQUES LIÉS À L'UTILISATION D'INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Amundi couvre systématiquement son exposition aux risques de marché liés à la performance garantie aux porteurs de fonds ou d'obligations structurées, auprès d'établissements financiers de premier plan, par le biais d'instruments dérivés. Bien que ces instruments dérivés soient collatéralisés par des gages-espèces ou des nantissements, Amundi reste néanmoins exposée à un certain nombre de risques liés à leur utilisation.

Si un ou plusieurs établissements financiers venaient à faire défaut ou étaient soumis à une procédure d'insolvabilité ou à toute autre procédure similaire, Amundi devrait dénouer les opérations existantes et chercher d'autres contreparties afin de conclure de nouvelles transactions. Rien ne garantit qu'Amundi parvienne à mettre en place de nouvelles opérations de couverture aux mêmes prix ou aux mêmes conditions que les opérations précédentes, en particulier si la défaillance ou l'insolvabilité de la contrepartie concernée a généré d'importants mouvements sur les marchés financiers.

5.2.4 Risques réglementaires et juridiques

5.2.4.1 AMUNDI EST SOUMISE À UNE RÉGLEMENTATION IMPORTANTE CROISSANTE ⁽¹⁾

Divers régimes réglementaires et prudentiels s'appliquent à Amundi dans chacun des pays au sein desquels le Groupe conduit ses activités.

Amundi est également exposée à un risque de liquidité. Si la valeur des dérivés venait à varier de manière significative, Amundi pourrait être contrainte de fournir du collatéral à ses contreparties, ce qui l'exposerait à un risque de liquidité.

Amundi est également exposée au risque de fluctuation marché. En effet, afin de distribuer ses fonds garantis, Amundi pourrait être contraint de conclure des dérivés avant de connaître le nombre exact d'ordres de souscription qui sera passé. Dans l'hypothèse où le montant final des ordres serait moins élevé que prévu, le dénouement des positions excédentaires pourrait engendrer un coût financier pour Amundi.

Le dispositif de gestion de ces risques ainsi que leur quantification est décrit en section 5.4.3.3 « Intermédiation de dérivés ».

5.2.3.5 AMUNDI EST EXPOSÉE AUX FLUCTUATIONS DES TAUX DE CHANGE

Bien que les états financiers consolidés d'Amundi soient établis en euros, une partie de ses encours sous gestion est investie dans des fonds exerçant leurs activités dans des pays situés en dehors de la zone euro, les commissions perçues par Amundi étant alors libellées dans la monnaie des pays concernés. Des fluctuations du taux de change pourraient alors affecter négativement la valeur des encours sous gestion, entraînant corrélativement une réduction des commissions de gestion perçues par Amundi. En outre, les gains et les pertes résultant des fluctuations de taux de change affectant la valeur en euros des intérêts d'Amundi dans des entités situées hors de la zone euro sont inscrits au bilan d'Amundi. Pour toutes les raisons exposées ci-dessus, des fluctuations importantes des taux de change pourraient avoir un effet défavorable significatif sur les activités d'Amundi, ses résultats et sa situation financière.

Le dispositif de gestion de ces risques est décrit en section 5.4.4.2 (ii) « Risques de change ».

En Europe, pour ses filiales exerçant des activités de gestion d'actifs, Amundi est principalement soumise à trois régimes réglementaires régissant la gestion d'organismes de placement collectif (OPC) la gestion de fonds d'investissements alternatifs (FIAs) et la gestion de portefeuille et les services de conseils en investissement. Amundi est soumise à des réglementations similaires dans les autres juridictions où elle conduit ses activités.

(1) La réglementation applicable aux activités du Groupe Amundi relève principalement de 2 catégories :

1/ **la réglementation liée à la gestion d'actifs** : notamment et principalement pour la gestion de portefeuille et le conseil en investissement, la Directive 2004/39/CE concernant les marchés d'instruments financiers (dite MIFID) ; pour la gestion de fonds et autres organismes de placement collectif, y compris les OPCVM, la Directive 2014/91/UE et la directive 2009/65/CE concernant certains organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) (dite Ucits V) et la directive 2011/61/UE sur les gestionnaires de fonds d'investissement alternatifs (dite AIFM)

2/ **la réglementation liée à la réglementation bancaire** : notamment et principalement la directive 2013/36/UE du 26 juin 2013 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et le règlement CRR du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement, ensemble « la Réglementation CRD IV ».

Par ailleurs, certaines entités d'Amundi agréées en tant qu'établissements de crédit sont soumises au contrôle des autorités de supervision bancaire. En outre, en tant que filiale significative d'un groupe bancaire, le groupe Crédit Agricole, Amundi est soumise à des exigences réglementaires supplémentaires.

Ces réglementations influent fortement sur la manière dont Amundi exerce ses activités et se conforme à ces exigences est coûteux, chronophage et peut affecter la croissance d'Amundi.

Les principales réformes réglementaires qui pourraient affecter Amundi comprennent :

- *des exigences de transparence* qui limiteront la possibilité pour les parties fournissant des conseils en investissement d'accepter des paiements (y compris le partage des commissions) et des bénéfices non monétaires de la part de gestionnaires de portefeuille comme Amundi ;
- *des exigences d'indépendance* qui restreindront la capacité des parties fournissant des services de conseils en investissement indépendants de payer ou de recevoir des travaux de recherche réalisés par des tiers ;
- *de nouvelles exigences relatives aux fonds monétaires* qui incluent des règles relatives à la diversification, la liquidité et la transparence des actifs, ainsi que des procédures de simulation de crise (stress-test) et des exigences déclaratives ;
- *une augmentation des exigences déclaratives* qui vont imposer qu'Amundi investisse dans le renouvellement et l'amélioration des outils déclaratifs et informatiques et qui sont susceptibles d'augmenter les coûts pour Amundi.

La non-conformité d'Amundi aux lois ou réglementations applicables, ou tout changement dans l'interprétation ou la mise en œuvre de celles-ci pourrait engendrer des amendes, une interdiction temporaire ou permanente de conduire certaines activités, une perte de clients y afférent, ou d'autres sanctions, qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur la réputation d'Amundi ou sur son activité et avoir ainsi un effet défavorable significatif sur les résultats d'Amundi.

Les réformes réglementaires pourraient également avoir un impact sur les clients d'Amundi tels que les banques, entreprises d'assurance ou fonds de pension, et pourraient les inciter à revoir leurs stratégies d'investissement ou de placement au détriment d'Amundi et/ou réduire l'intérêt des clients pour les produits d'Amundi. Ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses encours sous gestion, ses résultats et sa situation financière.

5.2.4.2 LES ACTIONS D'AMUNDI POURRAIENT ÊTRE ANNULÉES OU FORTEMENT DILUÉES AVANT OU DANS LE CADRE DE L'OUVERTURE D'UNE PROCÉDURE DE RÉOLUTION À L'ENCONTRE DE LA SOCIÉTÉ

L'ordonnance n°2015-1024 du 20 août 2015 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union Européenne en matière financière, transposant en droit français la Directive européenne établissant un cadre pour le redressement et la résolution des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, ainsi que le Règlement européen établissant des règles et une procédure uniformes pour la résolution des

établissement de crédit et de certaines entreprises d'investissement dans le cadre d'un mécanisme de résolution unique et d'un Fonds de résolution bancaire unique, octroie aux autorités de résolution des pouvoirs en lien avec la résolution des établissements de crédit.

À ce titre, l'autorité de résolution peut ouvrir une procédure de résolution à l'encontre d'un établissement de crédit lorsque :

- la défaillance de l'établissement ou du groupe auquel il appartient est avérée ou prévisible ;
- il n'existe aucune perspective raisonnable qu'une autre mesure permette d'éviter la défaillance de l'établissement dans un délai raisonnable ;
- une mesure de résolution est nécessaire au regard des objectifs de la résolution, qu'une procédure de liquidation judiciaire ne permettrait pas d'atteindre : (i) assurer la continuité des fonctions critiques, (ii) éviter les effets négatifs importants sur la stabilité financière, (iii) protéger les ressources de l'Etat en réduisant autant que possible le recours aux aides financières publiques exceptionnelles, et (iv) protéger les fonds et les actifs des clients, en particulier ceux des déposants.

Dans la mesure où Amundi est réglementée en tant qu'établissement de crédit, les autorités de résolution pourraient ouvrir une procédure de résolution à son encontre si la Société faisait face à des difficultés financières susceptibles de justifier l'ouverture d'une telle procédure, ou si la viabilité de la Société ou du Groupe en dépendait. Les actions en circulation de la Société pourraient être diluées par conversion d'autres instruments de capital ou de dette, annulées ou transférées, privant dès lors les actionnaires de leurs droits. Même avant l'entrée en résolution de la Société, si la situation financière de la Société se détériorait de manière significative, le risque d'une éventuelle annulation ou dilution de ses actions pourrait avoir un impact négatif significatif sur leur valeur de marché.

5.2.4.3 AMUNDI POURRAIT ÊTRE EXPOSÉE À DES RISQUES FISCAUX

En tant que groupe international exerçant ses activités dans de nombreux États, Amundi a structuré ses activités commerciales et financières conformément aux diverses obligations réglementaires auxquelles elle est soumise et à ses objectifs commerciaux et financiers. Dans la mesure où les lois et règlements fiscaux des différents pays dans lesquels des entités d'Amundi sont situées ou opèrent ne permettent pas toujours d'établir des lignes directrices claires ou définitives, le Groupe ne peut garantir que ces interprétations ne seront pas remises en question par les administrations fiscales compétentes. Plus généralement, tout manquement aux lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels des entités d'Amundi sont situées ou opèrent peut entraîner des redressements, ou le paiement d'intérêts de retard, amendes et pénalités.

En outre, les lois et réglementations fiscales peuvent être modifiées et l'interprétation et l'application qui en est faite par les juridictions ou les administrations concernées peuvent changer, en particulier dans le cadre des initiatives communes prises à l'échelle internationale ou communautaire. Chacun des éléments qui précèdent est susceptible de se traduire par une augmentation de la charge fiscale d'Amundi et d'avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière et ses résultats.

5.2.4.4 LES NOUVELLES EXIGENCES DE DÉCLARATIONS FISCALES QUI RÉSULTENT DES PROGRAMMES DE LUTTE CONTRE L'ÉVASION FISCALE DÉPLOYÉS À L'ÉCHELLE MONDIALE VONT ACCROÎTRE LES CHARGES ADMINISTRATIVES D'AMUNDI

Amundi, comme toutes les autres institutions financières, est tenue de se conformer aux nouvelles exigences en matière d'obligations déclaratives, en matière de lutte contre l'évasion fiscale mise en place à l'échelle mondiale. Ces nouvelles exigences en matière de déclaration, et de manière plus générale, tout mécanisme mis en œuvre afin d'améliorer la coopération entre les administrations fiscales dans le cadre de la lutte contre l'évasion fiscale, feront peser sur Amundi des charges administratives croissantes ainsi que des obligations déclaratives coûteuses.

5.2.4.5 LES NOUVELLES LÉGISLATIONS FISCALES, ET NOTAMMENT LA PROPOSITION DE TAXE FINANCIÈRE DE L'UNION EUROPÉENNE, POURRAIENT AVOIR UN EFFET DÉFAVORABLE SIGNIFICATIF SUR LES ACTIVITÉS D'AMUNDI

Les activités d'Amundi, comme celles des autres gérants européens, pourraient être affectées par les modifications et/ou les nouvelles lois ou réglementations fiscales. En particulier, la proposition de

taxe sur les transactions financières de l'Union européenne (« TTF européenne ») pourrait, si elle est adoptée dans sa forme actuelle, s'appliquer à certaines opérations portant sur les instruments et produits financiers d'Amundi, ainsi qu'aux opérations réalisées par les fonds gérés par Amundi.

De telles taxes pourraient accroître les coûts de transaction associés aux achats, remboursements et cessions des instruments et produits financiers d'Amundi et ainsi réduire la liquidité de tels instruments et produits financiers sur le marché. Elles pourraient également avoir des conséquences significatives sur les coûts supportés par les fonds d'Amundi ou contraindre les gestionnaires des fonds à modifier leurs stratégies d'investissement, ce qui pourrait avoir des conséquences sur la performance des fonds.

Le dispositif de gestion des risques réglementaires et juridiques est décrit en 5.4.5 « Risques transversaux ».

Au **31 décembre 2016**, il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

5.2.5 Risques relatifs à l'organisation d'Amundi

Les activités et la stratégie d'Amundi sont soumises à l'influence de son actionnaire majoritaire

À la suite de la cotation des actions de la Société, sur le marché d'Euronext Paris, Crédit Agricole S.A. reste l'actionnaire majoritaire d'Amundi, et en conserve le contrôle (pourcentage de contrôle au 31.12.2016 : 75,6%, pourcentage des droits de vote au 31.12.2016 : 75,7%). Crédit Agricole S.A. est en mesure d'adopter ou de rejeter les résolutions soumises à l'approbation des actionnaires en assemblées générales ordinaires et extraordinaires. Crédit Agricole S.A. est en mesure de contrôler les décisions stratégiques prises par Amundi, telles que la nomination des membres du Conseil d'administration, l'approbation des comptes annuels, la distribution de dividendes, ainsi que, tant que Crédit Agricole S.A. détient plus des deux tiers des droits de vote aux assemblées générales d'Amundi, les décisions prises à titre extraordinaire telles que l'autorisation de procéder à des fusions, les modifications de statuts et du capital d'Amundi et certaines autres opérations majeures. Les intérêts de Crédit Agricole S.A. pourraient ne pas être toujours alignés avec ceux des autres actionnaires d'Amundi. Crédit Agricole S.A. continue d'exercer une influence significative sur les activités du Groupe, sur la nomination des membres de la direction ainsi que sur la politique de dividendes.

Amundi a des relations commerciales importantes avec son actionnaire majoritaire et son Groupe

Amundi a des relations commerciales avec les sociétés du groupe Crédit Agricole. Le groupe Crédit Agricole intervient comme distributeur des produits financiers du Groupe Amundi, prêteur et emprunteur, contrepartie de dérivés, ainsi que comme dépositaire et agent de calcul. Par ailleurs, le groupe Crédit Agricole met des moyens à disposition auprès d'Amundi et gère son contrat d'assurance des indemnités de fin de carrière. De son côté, Amundi assure la gestion d'actifs de certains mandats du groupe Crédit Agricole (notamment son pôle Assurances) et assure le rôle de teneur de comptes pour les dispositifs d'épargne salariale du groupe Crédit Agricole.

Les intérêts d'Amundi pourraient ne pas toujours être alignés avec ceux du groupe Crédit Agricole. Bien que les deux groupes aient mis en place des systèmes de contrôle afin d'assurer que les éventuelles divergences entre les intérêts d'Amundi et ceux du groupe Crédit Agricole n'auront pas d'impact négatif sur les activités et sur les résultats de l'un ou l'autre groupe, Amundi ne peut garantir que ces systèmes permettront d'anticiper et de traiter toutes les divergences.

Le dispositif de gestion des risques relatifs à l'organisation d'Amundi est décrit en 5.4.5 « Risques transversaux ».

5.3 DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

5.3.1 Dispositif de gouvernance (audité) ⁽¹⁾

Le Conseil d'administration valide sur proposition de la Direction Générale, l'appétence au risque en cohérence avec la stratégie définie pour Amundi. La gouvernance de la gestion des risques est principalement organisée autour des comités suivants :

LE COMITÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Le Comité de Contrôle Interne, co-présidé par le Directeur en charge du pôle Pilotage et Contrôle et l'Inspecteur Général du groupe Crédit Agricole, actionnaire majoritaire d'Amundi, s'assure de la cohérence, de l'efficacité et de l'exhaustivité du dispositif de contrôle interne et coordonne les activités de Contrôle Périodique, de Contrôle Permanent, de Contrôle des Risques et de Contrôle de la Conformité. Il est composé également du Directeur des Risques, du Directeur de la Conformité et du Directeur de l'Inspection d'Amundi.

Le Comité est chargé lors de ses réunions semestrielles de :

- faire un point sur le dispositif de contrôle interne et le système de contrôle mis en œuvre ;
- procéder à l'examen des principaux risques de toute nature auxquels est exposée Amundi et des évolutions intervenues dans les systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- prendre toute décision nécessaire pour remédier aux faiblesses du contrôle interne ;
- suivre la mise en œuvre des engagements pris à la suite des missions d'audit internes et externes ;
- décider des mesures correctives des carences relevées par les missions d'audit ainsi que par les *reportings* d'activité et de contrôle dont disposent les responsables des fonctions de contrôle ou le management au sein de l'entité.

LE COMITÉ RISQUES GROUPE

La principale instance de gouvernance des risques est le Comité Risques du Groupe Amundi. Il est présidé par le Directeur en charge du pôle Pilotage et Contrôle.

Les objectifs de ce Comité sont de définir la politique risques applicable à l'ensemble des entités du Groupe Amundi (risques pris pour compte de tiers et pour compte propre). Dans ce cadre, il a notamment toute compétence pour :

- valider les stratégies de gestion et les *process* d'investissement ;
- valider les méthodologies de calcul des indicateurs de risque ;
- valider les limites crédit et contreparties ;

- prendre les décisions relatives à l'utilisation de nouveaux instruments financiers par les fonds ;
- revoir les résultats des contrôles réalisés ;
- prendre les décisions nécessaires à la résolution des éventuelles exceptions détectées.

Les décisions prises en Comité Risques Groupe s'imposent à l'ensemble des entités du Groupe.

Le Comité Risques Groupe délègue à cinq sous-comités les compétences spécifiques qui lui incombent. Ainsi :

- le Comité Valorisation définit la politique de valorisation ;
- le Comité Crédit valide les limites par émetteur sur les fonds encadrés et le compte propre et les limites de contreparties sur l'ensemble des fonds ;
- le Comité Sécurité assure le pilotage de la sécurité physique et de la sécurité des systèmes d'information ;
- le Comité Risques opérationnels est en charge de la surveillance des incidents liés aux *process* opérationnels et définit les mesures de renforcement de ces processus ;
- le Comité GRAM (Gestion Risque Amundi), en charge de la validation des méthodologies de calcul des indicateurs de risques de marché et de crédit.

Les Comités Risques locaux sont compétents pour décider des adaptations à apporter au dispositif d'encadrement des investissements en fonction des spécificités liées à la réglementation ou aux conditions de marchés locales mais toujours dans le respect des décisions prises par le Comité Risques Groupe.

LE COMITÉ CONFORMITÉ

Le Comité Conformité du Groupe Amundi, présidé par le Directeur en charge du pôle Pilotage et Contrôle (PCO) définit la politique de conformité, valide et suit le plan de contrôle de la Conformité.

Le dispositif de contrôle des risques de non-conformité, y compris en matière de lutte anti-blanchiment et de lutte contre le financement du terrorisme, fait l'objet d'une revue mensuelle lors du Comité Conformité. Lors de ce Comité, les résultats des contrôles effectués sont commentés, et d'éventuelles mesures correctrices décidées.

(1) Les informations identifiées par la mention « Audité » sont des informations qui font partie intégrante des notes annexes aux états financiers consolidés au titre des informations requises par IFRS 7 et sont couvertes par le rapport des commissaires aux comptes sur les États financiers consolidés.

Le Comité valide la cartographie des risques de non-conformité et le plan de contrôle conformité, qui font l'objet d'une revue annuelle.

Au niveau de chaque entité, le Comité Conformité local est la principale instance de gouvernance de la Conformité. Les principaux thèmes traités concernent les résultats des contrôles conformité, l'actualité réglementaire, les principales actions/projets en cours ainsi que le suivi périodique des actions de formation et des réclamations.

Le rapport annuel sur la Conformité ainsi que le Plan de Contrôle Conformité sont présentés au Comité pour revue et validation.

Un comité spécifique, le Comité de Prévention de la Fraude et Corruption, est en charge au niveau du Groupe du suivi du dispositif de prévention de la fraude et de la corruption ; dans les filiales ce suivi est assuré au sein de Comité Conformité local.

5.3.2 Organisation des fonctions de contrôle permanent

5.3.2.1 FONCTION RISQUES

La fonction Risques d'Amundi est une fonction fortement intégrée, afin d'assurer au sein du Groupe une approche cohérente et systématique dans la mesure et le suivi des risques.

Cette forte intégration s'appuie sur une organisation en ligne métiers mondiale et sur des outils communs, déployés sur l'ensemble du Groupe.

La ligne métiers Risques repose sur une organisation matricielle constituée :

- de pôles transverses de *Risk Management*, qui déterminent les modalités globales d'encadrement et de suivi des risques de la gestion et assurent la surveillance de celles-ci ; ces pôles ont vocation à intégrer l'ensemble des facteurs et indicateurs de risque et de performance pour chaque gestion analysée, à assurer la cohérence de ces indicateurs entre eux et leur adéquation avec les orientations de gestion ; au sein de ces pôles, des *Senior Risk Managers* (SRM) sont les interlocuteurs des *Senior Investment Managers* pour la supervision des risques de chacune des gestions.

Par ailleurs une équipe spécialisée en analyse crédit vient en appui de ces équipes de *Risk management* ; elle établit pour l'ensemble des gestions la liste des contreparties autorisées et détermine pour certaines gestions les limites par émetteur.

Dans chaque filiale exerçant des activités de gestion, une équipe Risques assure la supervision des risques et est fonctionnellement rattachée à un responsable de pôle ;

COMITÉS SPÉCIALISÉS

Par ailleurs, des comités spécialisés suivants ont été mis en place :

- le Comité Produits et Services, qui instruit et valide chaque dossier de création ou de modification de tout nouveau produit ou service ;
- le Comité *Seed Money*, qui instruit et valide au cas par cas les investissements en *seed money* ou les mesures de soutien éventuelles ;
- le Comité de gestion financière, qui analyse les risques financiers portés par le Groupe (liquidité, change, taux d'intérêt global) et prend toute décision pour optimiser la structure de bilan et limiter les risques financiers portés directement par le Groupe.

- d'équipes spécialisées par domaine d'expertise, rassemblées au sein d'un pôle dédié qui a vocation à assurer de manière transverse la cohérence de l'approche par nature de risque. Ce pôle a pour missions principales de définir les normes et méthodes de mesure de risques, d'assurer la production des indicateurs de risque et d'apporter une expertise dans l'application de ces mesures sur les portefeuilles ;
- le pôle s'articule autour des six domaines d'expertise suivants :
 - la mise en œuvre et l'administration de l'outil de surveillance des contraintes réglementaires et contractuelles,
 - la mesure et l'attribution de la performance,
 - le calcul des indicateurs de risque de marché et de crédit, la définition et le contrôle de la politique de valorisation,
 - la supervision du dispositif de suivi des risques opérationnels, des risques comptables et des risques liés aux systèmes d'information ainsi que la coordination des travaux de contrôle permanent au niveau consolidé,
 - l'établissement de la liste des contreparties autorisées et la détermination pour certaines gestions des limites par émetteur,
 - le pilotage et la mise en œuvre des outils de la Direction des Risques et la conduite de projets transverses.

Pour renforcer la cohérence du suivi des Risques, le système d'information Risques est partagé par l'ensemble des entités du périmètre de contrôle interne, et notamment les outils suivants :

- des outils de gestion des contraintes et limites de risque ;
- des outils de mesure des risques de marché ;
- des systèmes de mesure et d'attribution de performance.

5.3.2.2 FONCTION CONFORMITÉ

La Direction de la Conformité, conformément aux principes posés par la réglementation, a la responsabilité de prévenir et encadrer les risques de non-conformité par l'élaboration de règles applicables au sein d'Amundi, d'actions de formation destinées à promouvoir la bonne compréhension et la mise en œuvre correcte des règles, ainsi que la mise en place d'un système adapté et pertinent de contrôles.

Les risques de non-conformité qui naissent du non-respect de dispositions propres aux activités d'Amundi, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, se traduisent par des risques de sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires, des pertes financières significatives ou d'atteinte à la réputation.

Ces principaux risques de non-conformité concernent les thèmes suivants :

- l'intégrité des marchés ;
- la sécurité financière visant à mettre en place un dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ;
- l'intérêt et la protection des porteurs et clients (informations claires, transparentes et non-trompeuses, équité des traitements des porteurs et primauté de l'intérêt des clients) ;
- l'éthique professionnelle, la prévention de la fraude et de la corruption (respect du Code de déontologie, gestion des conflits d'intérêts...).

Pour plus de détail, se référer à la section 5.4.5.2 du présent chapitre.

Chacun de ces thèmes fait l'objet d'un suivi par un pôle dédié du même nom. Un cinquième pôle est en charge de la veille réglementaire (pôle « Mise en œuvre de la Régulation de la Conformité »).

Ainsi la Direction de la Conformité prévient du risque de sanctions et participe à la protection de l'image de l'entreprise, de sa réputation, et de celle de ses dirigeants.

La Conformité est organisée en Ligne métier : le Directeur de la Conformité de chaque filiale est rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale de l'entité. Par ailleurs, il est rattaché fonctionnellement au Directeur de la Conformité du Groupe.

Dans ce cadre, les équipes Conformité sont en charge :

- de la veille réglementaire ;
- du déploiement d'un corpus commun de règles Groupe (Manuel de Conformité) mis en œuvre sous la responsabilité des Directions de la Conformité « locales » ;
- de la mise en place de contrôles de deuxième niveau permettant de s'assurer de la correcte application des réglementations et des normes et du suivi des anomalies relevées ;
- du *reporting* de ces contrôles lors des Comités Conformité et des incidents de non-conformité relevés lors des contrôles ou en dehors de ceux-ci.

Le Directeur de la Conformité d'Amundi assiste aux Comités Conformité de toutes les filiales. Au cours du Comité Conformité du Groupe, un *reporting* des points majeurs des filiales est systématiquement effectué.

5.3.3 Culture du risque (audité) ⁽¹⁾

La gestion d'actifs est avant tout une activité de gestion des risques. Par conséquent, la culture du risque est présente au cœur de tous les métiers de l'entreprise. Amundi s'assure en permanence que son organisation et ses processus permettent de correctement identifier les risques et les maîtriser à tous les stades de la vie des produits. Cette approche se caractérise par le partage d'expériences et de bonnes pratiques autour de la compréhension et de la gestion des risques, facilitée par :

- un fonctionnement en lignes-métier transversales ;
- la représentation systématique de la fonction Risques dans les différents comités : produits, investissements, service clients, etc. ;
- le regroupement sur une plate-forme informatique unique des outils et méthodes d'évaluation des risques, créant un référentiel commun à toutes les équipes ;

- la mise en place d'initiatives visant à informer et débattre des différents risques liés à l'activité de l'entreprise (déjeuners-débats, forum métiers, séminaires) ;
- la sensibilisation des collaborateurs à l'émergence de nouveaux risques et à l'évolution des réglementations qui les encadrent, par le biais de formations en mode *e-learning* et sur site.

L'entretien de la culture du risque passe également par la sensibilisation des clients aux risques auxquels leurs actifs sont exposés. Amundi édite à l'attention de sa clientèle, différentes publications qui décrivent ces risques et leur évolution conjoncturelle, ainsi que les solutions mises en place par les équipes de gestion pour en tirer le meilleur parti.

(1) Les informations identifiées par la mention « Audité » sont des informations qui font partie intégrante des notes annexes aux états financiers consolidés au titre des informations requises par IFRS 7 et sont couvertes par le rapport des commissaires aux comptes sur les États financiers consolidés.

5.3.4 Brève déclaration sur les risques

(Déclaration établie en conformité avec l'article 435(1)(f) du Règlement UE n° 575/2013 et approuvée par le Conseil d'administration d'Amundi du 9 février 2017)

L'appétit pour le risque se définit pour Amundi comme le type et le niveau agrégé de risque, par nature de risque et par activité, qu'Amundi est prêt à assumer dans le cadre de ses objectifs stratégiques. Amundi définit son appétit pour le risque en y incluant les dimensions essentielles à son activité : l'attractivité de son offre commerciale, la solidité de sa situation financière et la poursuite de ses objectifs de rentabilité à court et à long terme.

La formalisation de l'appétit pour le risque d'Amundi permet d'éclairer la Direction Générale et le Conseil d'administration dans l'élaboration de la trajectoire de développement du Groupe ainsi que dans sa déclinaison en stratégie pour chaque métier.

Elle résulte d'une démarche coordonnée et partagée entre les Directions Finances, Risques et Conformité qui vise notamment à :

- engager les administrateurs et la direction dans une réflexion et un dialogue sur la prise de risque ;
- formaliser, normer et expliciter le niveau de risque acceptable (cadre normatif) en lien avec une stratégie donnée ;
- intégrer pleinement la dimension risque/rentabilité dans le pilotage stratégique et les processus de décision ;
- disposer d'indicateurs avancés et de seuils d'alertes permettant à la direction d'anticiper les dégradations excessives des indicateurs stratégiques et d'améliorer la résilience en activant des leviers d'action en cas d'atteinte de niveaux d'alerte par rapport à la norme d'appétit pour le risque ;
- améliorer la communication externe vis-à-vis des tiers, régulateurs et investisseurs, sur la stabilité des résultats et la maîtrise des risques.

Le cadre d'appétit au risque d'Amundi est revu régulièrement pour être adapté à l'évolution du profil d'Amundi ; au cours de l'exercice, il a fait l'objet d'une mise à jour par le Conseil d'administration du 27 octobre 2016.

DÉMARCHE DE FORMALISATION DU CADRE D'APPÉTIT AUX RISQUES

En conformité avec la démarche du Groupe, Amundi exprime son appétit aux risques à partir d'indicateurs clés, déclinés en trois niveaux de risques :

- l'**appétence** correspond à une gestion normale et courante des risques. Elle se décline sous forme d'objectifs budgétaires en matière de solvabilité et de liquidité, et de limites opérationnelles en matière de risques de marché et de contrepartie, dont les éventuels dépassements sont immédiatement signalés, puis réglés par la Direction Générale ;
- la **tolérance** correspond à une gestion exceptionnelle d'un niveau de risque dégradé. Le dépassement des seuils de tolérance déclenche une information immédiate du Président du Comité

des Risques du Conseil d'administration d'Amundi, puis le cas échéant, du Conseil d'administration ;

- la **capacité** reflète le niveau maximal de risques qu'Amundi pourrait théoriquement assumer sans enfreindre ses contraintes opérationnelles ou réglementaires.

Le dépassement de ces seuils donne lieu à une information auprès des instances de gouvernance proportionnellement au niveau de risque encouru.

Par ailleurs, si dans le cadre de son plan stratégique Amundi choisit la plupart de ses risques, certains risques comme les risques opérationnels et certains risques de non-conformité sont essentiellement subis, même si la mise en place de mesures de protection et de dispositifs de contrôles permet d'en maîtriser l'occurrence et les conséquences éventuelles. L'appétit d'Amundi pour tout acte volontaire de nature à engendrer une perte opérationnelle ou une infraction aux réglementations et normes professionnelles applicables est bien évidemment nul.

INDICATEURS CLÉ DU PROFIL DE RISQUE AU 31 DÉCEMBRE 2016

Amundi a retenu sept indicateurs clé pour exprimer son appétit et son profil de risque :

- trois indicateurs globaux d'exposition aux risques :
 - les Emplois Pondérés totaux ou *Risk-Weighted Assets* (RWA) au sens de la Réglementation CRD IV ; au 31 décembre 2016, les RWA d'Amundi s'élèvent à 7 424 millions d'euros,
 - les RWA au titre du risque de crédit (hors franchises et hors CVA), qui s'élèvent au 31 décembre 2016 à 3 947 millions d'euros,
 - les RWA au titre du risque opérationnel, s'élevant à 2 092 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cet indicateur reflète notamment la mise en œuvre de contrôles et de surveillance ayant pour objectif de réduire l'impact des risques opérationnels au minimum incompressible ;
- deux indicateurs de liquidité :
 - le *Gearing* ou taux d'endettement (endettement net/capitaux propres tangibles) : au 31 décembre 2016 le *Gearing* est à - 25,10 %,
 - le *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) : le ratio LCR d'Amundi est au 31 décembre 2016 à 159 % ;
- deux indicateurs de rentabilité :
 - le coût du risque, qui prend en compte le risque opérationnel et le risque de crédit (en particulier défaut d'un émetteur ou d'une contrepartie pouvant affecter Amundi) ; le coût du risque pour Amundi s'élève pour l'exercice 2016 à 0,6 million d'euros,
 - le résultat net part du Groupe (RNPG) qui s'élève pour l'exercice 2016 à 568 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016 et pour l'exercice 2016, ces différents indicateurs clés se situent tous dans la zone d'appétence définie par Amundi. Ils n'ont pas atteint les seuils exprimant son niveau de tolérance.

5.4 GESTION DES RISQUES (AUDITÉ ⁽¹⁾ SAUF RISQUES TRANSVERSAUX)

5.4.1 Nature des risques

Les risques encourus par Amundi au titre des activités **pour compte de tiers** sont les suivants :

- gestion de portefeuille pour compte de tiers :

Risques liés au non-respect éventuel des engagements pris par la société de gestion vis-à-vis de ses clients, qu'il s'agisse d'engagements explicites (comme les dispositions contractuelles dans les prospectus ou mandats clients, etc.) ou d'engagements implicites (comme le positionnement commercial d'un produit).

Ces risques peuvent se matérialiser sous forme d'indemnités à des clients, de pénalités imposées par les régulateurs et surtout de problèmes d'image (risque de réputation) qui peuvent affecter le résultat de la société de gestion à plus ou moins long terme.

Ces risques sont développés au paragraphe 5.4.2 du présent chapitre ;

- garanties octroyées par Amundi à des fonds :

- dans le cas des fonds à formule, le porteur bénéficie d'une garantie quant à l'obtention, à l'échéance des fonds, d'une formule déterminée sur la base de sous-jacents indices ou actions. La formule peut protéger ou non le capital. La performance étant obtenue grâce à la mise en place d'opérations de marché avec des contreparties bancaires, le garant n'est pas exposé au risque de marché et n'encourt qu'un risque de crédit lié aux adossements choisis par le fonds et un risque de contrepartie,

- dans le cas des fonds en assurance de portefeuille (CPPI), l'investissement initial ou sa valeur à une date ultérieure bénéficient d'une garantie. Celle-ci peut être partielle ou totale. La garantie peut être apportée selon les cas soit à l'échéance des fonds soit de manière continue. Le garant est exposé à un risque de crédit lié aux adossements potentiellement choisis par le fonds ainsi qu'à un risque de marché si les variations de valeur des actifs détenus sont supérieures à celles anticipées dans les mesures de risque ;

- émissions d'obligations indexées :

Amundi émet des obligations, indexées sur actions ou sur l'immobilier. L'adossé permet d'apporter directement la performance promise à l'investisseur. Le réinvestissement est effectué vers des émetteurs du groupe Crédit Agricole. Les obligations indexées sur immobilier laissent place en revanche à une exposition au marché immobilier, en raison de la garantie de capital attachée à ces produits ;

- intermédiation de dérivés :

Amundi se place comme intermédiaire entre les fonds et les contreparties bancaires. Cette activité ne génère pas d'exposition aux risques de marché mais Amundi est exposé au risque de défaut des contreparties. Ce risque est réduit par la mise en place de conventions cadres et accords de collatéral.

Ces trois dernières activités engagent directement le hors-bilan ou le bilan d'Amundi. Les risques associés à ces activités sont développés au paragraphe 5.4.3 du présent chapitre.

Les activités **pour compte propre** générant des risques encourus directement par Amundi sont les suivantes :

- gestion d'un portefeuille de compte propre, qui comporte :

- des investissements en *seed money* dans le cadre du lancement de fonds,
- un portefeuille de placement des excédents de fonds propres et de trésorerie,
- d'éventuelles mesures de soutien, à savoir l'acquisition par la Société de titres ou de parts de fonds en cas de crise affectant certains fonds (absence de liquidité sur les marchés...)

- activité de gestion financière d'Amundi (ALM) : il s'agit pour Amundi de gérer le risque de liquidité et les risques structurels de change.

Ces activités donnent principalement lieu, par ordre d'importance décroissante, à des risques de crédit et de contrepartie, à des risques opérationnels et à des risques de marché (y compris le risque de liquidité).

Ces risques sont suivis par la Direction des Risques, notamment au sein d'une équipe dédiée qui assure la surveillance des risques pour compte propre, ainsi que par une équipe d'analyse du risque de crédit.

Le détail de ces risques est présenté au paragraphe 5.4.4 du présent chapitre.

Par ailleurs, la Société est exposée à des **risques transversaux**, tels que le risque opérationnel (incluant notamment le risque informatique et le risque comptable) et les risques de non-conformité.

La surveillance du risque opérationnel est placée sous la responsabilité de la Direction des Risques. Les risques de non-conformité sont quant à eux placés sous la responsabilité de la Direction de la Conformité.

(1) Les informations identifiées par la mention [Audité] sont des informations qui font partie intégrante des notes annexes aux états financiers consolidés au titre des informations requises par IFRS 7 et sont couvertes par le rapport des commissaires aux comptes sur les États financiers consolidés.

5.4.2 Gestion des risques liés aux activités pour compte de tiers

Les risques liés aux investissements réalisés dans le cadre de la gestion pour compte de tiers sont très majoritairement portés par les clients. Le tableau ci-après présente les principaux *scenarii* de risques attachés à l'activité de gestion pour compte de tiers.

Élément déclencheur	Matérialisation du risque	Dispositif de prévention	Contexte
Non-respect des règles d'investissement ou des engagements clients ou de la réglementation	Indemnisation des clients Sanction du régulateur	Contrôle quotidien des règles d'investissement Procédure d'escalade Mesure indépendante des risques de marché	Complexification du contexte réglementaire Développement d'offres de service d'investissement
Contestation de la performance des fonds par le client/Sous-performance	Geste commercial Risque de réputation	Encadrement des investissements par des règles internes (« stratégies risques ») Mesure indépendante des performances Participation des Risques au Comité des Investissements du Groupe	
Difficulté de valorisation/Absence de liquidité	Indemnisation des clients Fermeture d'un fonds (risque de réputation) Mesures de soutien ponctuelles	Politique de valorisation Contre-valorisation des instruments négociés en gré à gré Mesure et encadrement de la liquidité (limites, <i>stress test</i>)	Renforcement du cadre réglementaire (AIFM) Demande accrue des clients pour des actifs à moindre liquidité Contexte de taux bas/négatifs
Dégradation de la qualité d'un émetteur ou d'une contrepartie	Geste commercial lié à la sous-performance ou à la liquidité	Règles de diversification (pays, émetteurs, notation de crédit...) Mesure et encadrement indépendant du risque de contreparties Garanties données à certains fonds Politique de collatéral	Développement de l'activité de dette privée Attention croissante des régulateurs sur l'appréciation interne du risque crédit

Le dispositif permettant d'encadrer ces *scenarii* de risques est le suivant :

SUIVI DU RISQUE D'INVESTISSEMENT

Le contrôle des risques pour compte de tiers repose sur trois piliers :

- **un encadrement *ex ante*** de toutes les activités de gestion, validé par le Comité Risques. Cet encadrement fixe, pour chaque portefeuille ou groupe de portefeuilles, les règles applicables appelées « Stratégies Risques ». Ces Stratégies Risques définissent l'univers d'investissement, les instruments autorisés ou interdits, la nature et le niveau de risque acceptable en matière de risque de marché (*VaR*, *tracking error*, expositions sectorielles, sensibilité...), de risque émetteur et de risque de liquidité. Cet encadrement peut comprendre également des règles de contrôle spécifiques applicables aux portefeuilles concernés ;

- **une surveillance « au fil de l'eau » du respect de cet encadrement (suivi des ratios d'investissement)**, prise en charge par des équipes spécialisées de gestion des risques, organisées de façon similaire aux équipes de gestion ; les équipes de gestion des risques s'assurent, pour l'ensemble des portefeuilles gérés (fonds ou mandat), du respect des contraintes d'investissement définies soit par la réglementation (par exemple, contraintes de type diversification/concentration, de qualité des expositions, de liquidité, de rating, de maturité, de *VaR*), soit contractuellement avec les clients (conventions de gestion, notices, mandats...), soit au titre des orientations internes de gestion d'Amundi, définies dans le cadre du Comité des Investissements. Le suivi de ces règles d'investissement s'appuie sur un outil interne permettant :
 - le recensement des contraintes (réglementaires, contractuelles, internes) dans une base de données unique,
 - le contrôle du respect des contraintes *ex post*,

- la gestion des dépassements éventuels,
- la constitution d'une piste d'audit,
- le *reporting* à l'attention du management et les statistiques sur les dépassements ;
- **une évaluation globale a posteriori des gestions effectivement mises en œuvre.** Cette évaluation repose d'une part sur des revues de portefeuille périodiques visant à mettre en perspective les risques pris et la performance obtenue au regard du mode de gestion, et d'autre part sur une revue bisannuelle des « Stratégies Risques » au cours de laquelle la pertinence du cadre défini est revue, notamment en prenant en compte les évolutions de l'environnement de marché et en analysant la prise de risque effective par rapport aux limites définies. Ces Stratégies Risques ont vocation à couvrir l'ensemble des portefeuilles.

MESURE INDÉPENDANTE DES RISQUES (MARCHÉ, CRÉDIT ET LIQUIDITÉ) ET CONTRE-VALORISATION DES OTC

Une équipe dédiée au sein des équipes Risques assure les fonctions suivantes :

- **mesurer les risques de marché des portefeuilles :**
 - définir les méthodologies de mesure de risque et vérifier la qualité des modèles,
 - produire et analyser les indicateurs de risques (VaR, *tracking error ex ante*, *stress scenari...*),
 - établir les indicateurs de suivi de la liquidité des portefeuilles ;
- **établir et s'assurer de la bonne application de la politique de valorisation d'Amundi :**
 - définir et faire évoluer la politique de valorisation de l'ensemble des instruments utilisés dans les portefeuilles d'Amundi,

- définir les procédures et les méthodes liées au contrôle des valorisations,
- assurer une valorisation indépendante des valorisateurs pour les instruments de gré à gré traités par Amundi ;
- **contribuer à la maîtrise du risque de contrepartie :**
 - mesurer les expositions pour l'ensemble des portefeuilles,
 - définir les méthodes de réduction de ce risque (politique de collatéral).

MESURE INDÉPENDANTE DE LA PERFORMANCE DES PORTEFEUILLES

Une équipe indépendante dédiée est en charge du calcul et du contrôle des performances au sein d'Amundi.

Elle assure :

- une mesure de performance et de ratios de risques « ex post » normée et centralisée pour l'ensemble des portefeuilles sous gestion ;
- une prestation d'analyse de performance (actions, diversifiés, fonds de fonds, taux) ;
- la conformité aux normes internationales de production et de présentation des performances des portefeuilles gérés (normes GIPS®) ;
- des analyses de type attribution de performance pour certains fonds.

Les différents résultats produits sont utilisés pour toute communication interne et externe relative à la performance.

5.4.3 Gestion des positions prises par Amundi dans le cadre de l'activité de gestion pour compte de tiers

5.4.3.1 FONDS GARANTIS

Certains produits proposés aux clients sont assortis de niveaux de performances et/ou de protection garantis. Indépendamment de la garantie, les fonds sont structurés pour répondre aux engagements pris vis-à-vis des investisseurs. Hors cas de défaut d'un émetteur ou d'une contrepartie, les fonds délivrent la performance ou la protection prévue.

Les fonds structurés qui bénéficient des garanties octroyées par Amundi comprennent principalement deux grandes familles : les

fonds à formule et les fonds gérés en assurance de portefeuille (fonds CPPI).

Les fonds « à formule » ont pour objectif de délivrer un rendement prédéfini, sur la base d'une formule indexée le plus souvent sur des actions ou des indices. La formule est généralement assortie d'une forme de protection du capital.

Les fonds CPPI ont pour objectif d'offrir une participation partielle au rendement d'actifs risqués, avec une garantie définie à l'origine.

Le tableau suivant présente les montants garantis au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 :

En millions d'euros	31/12/16	31/12/15
Fonds à formule	12 042	13 138
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	3 839	4 534
Autres fonds garantis	1 606	478
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS-BILAN	17 487	18 150

Le montant d'engagement au titre de ces fonds correspond au montant de risque auquel le Groupe Amundi en tant que garant est exposé à la date de mesure. Selon les types de fonds et le format de la garantie, il est lié au montant initialement investi ou à la valeur des actifs sous gestion à la date de mesure de l'engagement ou enfin à la formule promise dans le cas des fonds à formule.

L'adéquation entre la performance due par les fonds et les actifs détenus fait l'objet d'une surveillance permanente par une équipe dédiée à la Direction des Risques.

L'adossement peut être constitué des éléments suivants :

- acquisition directe de titres de créance ;
- acquisition d'actions dont la performance est systématiquement échangée avec des établissements bancaires de premier rang ;
- pensions avec des établissements bancaires de premier rang ;
- achat de parts de fonds (investissements diversifiés).

Le principal risque auquel le garant est exposé pour ces fonds est celui du défaut de titres acquis directement par le fonds.

Les actifs exposant le garant au risque de crédit font l'objet d'un suivi permanent par une équipe d'analyse crédit indépendante intégrée à la Direction des Risques. Les expositions pour chaque émetteur sont encadrées par des limites fixées par le Comité Crédit. Les expositions sont suivies en montant nominal. Le *process* d'évaluation de la qualité de crédit comprend un système interne de hiérarchisation de la qualité des émetteurs.

Les actifs exposant le garant au risque de crédit font l'objet :

- d'une autorisation préalable à chaque investissement, donnée par l'équipe d'analyse crédit indépendante. Les expositions pour chaque émetteur sont encadrées par des limites ; il n'y a pas de restriction sectorielle ou géographique de principe mais les actifs doivent être *a minima* de notation *investment grade* à leur date d'acquisition ;
- d'un suivi mensuel des expositions, limites et notations.

Au 31 décembre 2016 et 2015, les expositions se répartissent selon les critères successifs de notation, de géographie et de secteur, comme décrit ci-après (en proportion du montant nominal des titres directement acquis par les fonds garantis, soit 3 366 millions d'euros en 2016 et 3 912 millions d'euros en 2015) :

Répartition par notation

	31/12/16	31/12/15
AAA	10 %	11 %
AA+	0 %	0 %
AA	11 %	9 %
AA-	10 %	9 %
A+	5 %	8 %
A	48 %	48 %
A-	5 %	3 %
BBB+	5 %	4 %
BBB	2 %	2 %
BBB-	4 %	6 %
NR	0 %	0 %
TOTAL	100 %	100 %

Le risque est suivi :

- d'une part en vérifiant l'efficacité des couvertures mises en œuvre, *i.e.* la quantité d'actif immobiliers détenus à l'actif est dimensionnée pour couvrir précisément les engagements pris au passif ;
- d'autre part à l'aide de *scenarii* de stress dans lesquels une forte dégradation est appliquée à la valorisation des actifs immobiliers. Les *scenarii* de stress permettent de déterminer à partir de quel niveau de baisse de la valeur des actifs immobiliers Amundi est exposée au risque.

Hors cas spécifique des actifs immobiliers, le produit des émissions est réinvesti en titres de créances émis par le groupe Crédit Agricole.

Au 31 décembre 2016, l'encours d'EMTN émis s'élève à 3 008 millions d'euros, dont 1 290 millions d'euros indexés sur immobilier (montants nominaux).

Dans le cadre de l'activité secondaire, qui donne lieu à un rachat d'EMTN par Amundi, les couvertures sont systématiquement ajustées de sorte que les principes d'adossement soient respectés.

5.4.3.3 INTERMÉDIATION DE DÉRIVÉS

Afin d'apporter aux clients la performance promise dans les formules (fonds à formule ou EMTN structurés), des dérivés sont conclus avec des contreparties bancaires externes sélectionnées dans le cadre d'appels d'offres. Au 31 décembre 2016, le nominal total des opérations conclues par Amundi Finance avec les contreparties de marché s'élève à 23,5 milliards d'euros.

Les transactions, une fois la commercialisation des fonds et EMTN finalisées, sont adossées de sorte à ne générer que des risques de marché limités. En revanche, elles génèrent un risque de liquidité et un risque de contrepartie.

Les encours notionnels des swaps de performance des fonds et EMTN en cours de commercialisation au 31 décembre 2016 sont de 375 millions d'euros contre 776 millions d'euros au 31 décembre 2015. Les swaps de performance sont contractés avec les contreparties de marché pour un montant notionnel correspondant au niveau de commercialisation envisagé. Le fonds n'est engagé qu'à hauteur du niveau de commercialisation effectif. Amundi supporte le risque de décalage entre le niveau de commercialisation envisagé et le niveau de commercialisation effectif. Il s'agit d'engagements court terme (durée moyenne de commercialisation de trois mois). En date d'arrêt, une provision à dire d'expert est constatée dans les comptes en cas de décalage sur les transactions en cours entre le niveau de commercialisation envisagé et le niveau de commercialisation effectif. Une provision de 327 millions d'euros a été constatée à ce titre au 31 décembre 2016 ; aucune provision n'était constatée au 31 décembre 2015.

Afin de réduire pour les fonds le risque de contrepartie associé à ces opérations – risque auquel Amundi est exposé en tant que garant, Amundi se place à titre de compte propre face aux contreparties, uniquement des grandes institutions financières. Ces transactions sont centralisées par Amundi Finance, filiale d'Amundi dédiée à l'activité de garantie. Les contreparties autorisées pour l'intermédiation des dérivés sont autorisées au préalable par le Comité Crédit, qui fixe des limites d'expositions individuelles. Les opérations sont mises en place dans le cadre de conventions cadre avec échange de collatéral, ce qui réduit substantiellement le risque de contrepartie pour Amundi.

Les expositions sont mesurées selon la méthode prudentielle standard et font l'objet de limites individuelles par contrepartie. À la date du 31 décembre 2016, la répartition de ces expositions par notation de crédit est la suivante (risque mesuré sur la base du *mark-to-market*, du risque potentiel futur et du collatéral échangé) :

	31/12/16	31/12/15
AA-	7 %	5 %
A+	22 %	39 %
A	53 %	46 %
A-	6 %	6 %
BB+	6 %	0 %
BBB	0 %	0 %
BBB-	6 %	4 %
TOTAL	100 %	100 %

Le risque de liquidité est lié au fait que :

- le dérivé entre Amundi Finance et la contrepartie de marché bénéficie d'un contrat de compensation et d'un accord de collatéral ;

- le dérivé entre Amundi Finance et le fonds est conclu sans collatéral. La gestion de ce risque est précisée au paragraphe 5.4.4.2 « Risques ALM » du présent document de référence.

5.4.4 Gestion des risques pour compte propre

Outre ces sujets spécifiques à l'activité de gestion d'actifs, le groupe Amundi gère les risques de son bilan, en particulier les risques financiers, avec une attention particulière pour :

- le risque de liquidité : ce sujet est toutefois moins sensible pour Amundi que pour la plupart des établissements financiers, la situation de liquidité étant structurellement excédentaire. Seule Amundi Finance peut avoir des besoins importants dans le cadre des opérations d'appel de marge sur opérations de gré à gré collatéralisées. Ces besoins font l'objet de *scenarii* de stress mensuels, dont l'objectif est de vérifier qu'ils sont couverts par le montant de trésorerie disponible et d'OPCVM présents dans le portefeuille de placement et cessibles immédiatement ; le risque de liquidité est géré et suivi régulièrement à chaque Comité de gestion financière ;
- le risque de crédit : le Comité Crédit fixe les limites individuelles de risque émetteur pour les titres vifs détenus en direct ou détenus par les fonds garantis ; il fixe également les limites de risque de contrepartie sur les opérations de marché. Le risque de crédit fait l'objet d'une surveillance permanente par l'équipe d'analyse Crédit de la Direction des Risques qui alerte le Comité Crédit en cas de dégradation de la situation d'un émetteur ou d'une contrepartie.

5.4.4.1 PORTEFEUILLE DE PLACEMENT

Le portefeuille de placement recouvre le placement des excédents de trésorerie et le *seed money*. Le *seed money* a pour objet d'amorcer le lancement de nouveaux fonds. Les portefeuilles sont investis essentiellement en fonds gérés par Amundi et ses filiales.

Le portefeuille de placement est placé sous la supervision :

- du Comité *Seed Money*, à fréquence mensuelle, qui valide les décisions d'investissements et de désinvestissements et en assure le suivi ;
- du Comité de Gestion Financière qui se réunit deux fois par trimestre et qui définit la politique d'investissement et assure le suivi de la structure des risques du portefeuille de placement ; les limites globales du portefeuille de placement ainsi que les limites par sous-jacent sont déterminées annuellement par la Direction des Risques.

Pour la plupart des entités françaises, la gestion de la trésorerie courante (liée au fonctionnement de la Société) est encadrée par une convention de gestion de trésorerie centralisée. Les portefeuilles de placements volontaires et de *seed money* sont principalement gérés de façon centralisée au niveau du Groupe.

Le portefeuille de placement se répartit principalement sur des expositions obligataires et monétaires comme le détaille le tableau en 4.4.1 du présent document de référence.

Le risque de marché est mesuré par une valeur à risque (VaR), qui est une mesure statistique utilisée pour estimer le niveau de risque financier d'un portefeuille d'investissement. Cette mesure représente un montant de perte potentielle, déterminée pour un horizon de détention donné et pour un niveau de probabilité donné. La VaR d'Amundi est une VaR historique. Elle est déterminée pour un intervalle de confiance de 99 %, avec un horizon de détention de 20 jours, sur la base d'un historique d'un an.

Les mesures de VaR au cours des deux derniers exercices se présentent de la façon suivante :

En millions d'euros	Min	Max	Au 31 décembre
2015	16	49	45
2016	34	47	39

Par ailleurs, d'autres indicateurs sont utilisés pour le suivi du portefeuille, en particulier les plus ou moins-values latentes et des indicateurs de sensibilité aux variations des taux d'intérêt, *spread* et marchés actions et des indicateurs de stress historiques et hypothétiques.

5.4.4.2 RISQUES ALM

(i) Risque de liquidité

Des ressources structurelles importantes

La gestion de la liquidité d'Amundi s'appuie sur un fort niveau de capitalisation replacé principalement dans un portefeuille de placement composé majoritairement d'OPCVM monétaires et obligataires liquides (cf. § 5.4.4.1). Le métier de gestion d'actifs ne consomme pas par ailleurs directement de liquidités.

Au-delà de ses propres ressources, Amundi dispose d'autres sources de financement possibles :

- Programme Neu CP/New MTN : un programme d'émission de titres négociables à court terme – « NEU CP » de 500 millions d'euros et un programme d'émission de titres négociables à moyen terme – « NEU MTN » de 200 millions d'euros ont été autorisés par la Banque de France en date du 14 octobre 2016 ;
- *Revolving Credit Facility* (RCF) : le 23 octobre 2015, Amundi et un syndicat international de prêteurs ont signé un contrat de crédit syndiqué revolving multidevises de 1,750 milliard d'euros d'une maturité initiale de 5 ans (renouvelé en octobre 2016 pour une durée d'un an). Ce contrat contient des clauses usuelles pour ce type de financement. Cette ligne de crédit vise à augmenter le profil de liquidité.

Des besoins variables

L'activité de *seed money* peut générer des besoins de trésorerie. Ces besoins sont ainsi liés aux projets de développement d'Amundi dans le cadre de la gestion pour compte de tiers.

Peut s'ajouter à cela le besoin de liquidité, lié à l'intermédiation des dérivés par Amundi Finance, évoquée précédemment.

Ces éléments sont pris en compte dans la mesure du ratio réglementaire court terme de liquidité (LCR), qui est mesuré depuis 2014.

Comme rappelé précédemment, pour faire face à ses besoins de liquidités, Amundi dispose notamment d'un portefeuille monétaire et également de comptes courants. À titre d'information, au 31 décembre 2016, les placements volontaires monétaires s'élevaient à 472 millions d'euros et les comptes courants nets (trésorerie nette) à 416 millions d'euros.

Modalités de gestion du risque de liquidité

La liquidité d'Amundi est gérée afin de répondre aux besoins courants des entités d'Amundi, tout en veillant au respect des exigences réglementaires. Pour la plupart des entités françaises, la gestion de la trésorerie courante (liée au fonctionnement de la Société) est encadrée par une convention de gestion de trésorerie centralisée.

Un certain nombre d'indicateurs (réserves de liquidités disponibles) sont suivis afin de mesurer le risque de liquidité dans des situations de stress. Ces *scenarii* ont pour hypothèse la continuité de l'activité, et intègrent la capacité à céder des éléments du portefeuille de placements volontaires (parts de fonds), en tenant compte d'un délai de cession et de décotes importantes.

Un plan d'urgence a été défini pour la gestion de situations extrêmes. Ce plan intègre des hypothèses de cession plus large du portefeuille de placements volontaires ainsi que des mesures plus exceptionnelles du type emprunt à long terme dans le marché.

Amundi respecte les exigences réglementaires en matière de liquidité. Celles-ci sont par ailleurs complétées par des limites internes (impasse de liquidité court terme). L'impasse de liquidité se fonde sur certains éléments du bilan comme les comptes courants, les prêts et emprunts de maturité initiale inférieure à un an. Cette limite encadre la capacité à refinancer à court terme dans le marché. Tout dépassement implique la mise en place de solutions adaptées.

Le risque de liquidité associé aux échanges de collatéral est mesuré sur la base de *scenarii* de stress, eux-mêmes basés sur de fortes variations des marchés actions (20 %) et taux (100 à 130 points de base selon la maturité). Ceci permet d'évaluer la trésorerie nécessaire pour faire face à ce type de conditions.

L'échéancier des actifs et passifs financiers d'Amundi par date d'échéance contractuelle est présenté dans la note 3 des comptes consolidés de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2016 et 2015 (Chapitre 6 du présent document de référence).

(ii) Risque de change

Les principales expositions au risque de change d'Amundi sont des expositions structurelles, liées à ses participations à l'étranger (filiales ou *joint ventures*). La politique d'Amundi est le plus souvent de ne pas couvrir ces expositions.

Les positions de change opérationnelles sont encadrées par des limites par devise. Ces dernières assurent la conversion régulière des revenus perçus en devise vers l'euro. Par ailleurs, elles obligent à couvrir les investissements éventuellement effectués en devises dans le cadre du portefeuille de placement. Les positions de change opérationnelles d'Amundi ne sont pas significatives.

(iii) Risque de taux d'intérêt

Amundi n'exerce pas d'activité d'intermédiation bancaire et n'est donc pas directement exposé au risque de taux d'intérêt global.

Au titre de son portefeuille de placement, Amundi est exposé à un risque de taux. Ce risque est encadré par la mesure de VaR et également suivi avec des indicateurs de sensibilité de type VAN (valeur actuelle nette). Par ailleurs, Amundi porte à son bilan des opérations limitées de prêts et emprunts auprès d'établissements de crédit qui l'exposent à un risque de taux non significatif et donc non couvert.

5.4.5 Risques transversaux

La Société est exposée à des risques transversaux : risque de non-conformité et risque juridique, risque de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme, risque opérationnel, y compris le risque informatique et le risque comptable. La surveillance du risque opérationnel est placée sous la responsabilité de la Direction des Risques, les risques de non-conformité et de blanchiment sous la responsabilité de la Direction de la Conformité.

5.4.5.1 SYNTHÈSE DES EXPOSITIONS AU RISQUE OPÉRATIONNEL

Le risque opérationnel est le risque de pertes résultant principalement de l'inadéquation ou de la défaillance des processus, des systèmes, ou des personnes en charge du traitement des opérations.

Amundi gère le risque opérationnel à travers une démarche globale. L'ensemble des équipes et managers est impliqué dans sa maîtrise. De plus, au sein de la Direction des Risques, une équipe dédiée est en charge du pilotage de l'ensemble du dispositif.

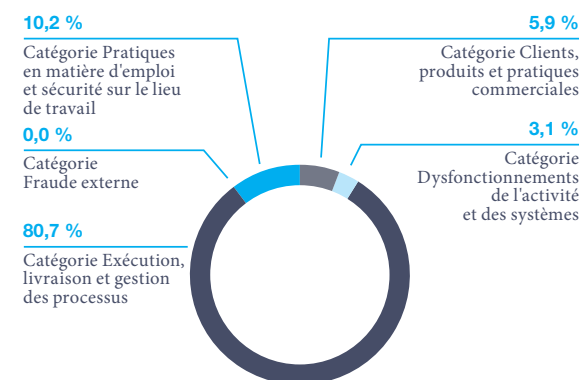
Les principales missions de cette équipe sont :

- l'établissement de la cartographie des risques opérationnels à l'échelle d'Amundi ;
- la collecte des incidents opérationnels ;
- le suivi de l'ensemble des plans d'actions permettant de réduire ces risques ;
- la contribution au calcul d'exigence en fonds propres ;
- la contribution au dispositif de contrôle permanent ;
- la supervision des risques liés aux systèmes d'informations.

Le coût du risque opérationnel au titre de l'année 2015 s'élève à 4,6 millions d'euros, et à 5,4 millions d'euros au titre de l'année 2016.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des pertes par typologie de risque sur trois années cumulées (2014-2016) :

Répartition des pertes opérationnelles (en valeur) par catégorie de risques « bâloise » (2014-2016)



5.4.5.2 DISPOSITIF DE PRÉVENTION DES RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Les risques de non-conformité sont identifiés et évalués chaque année pour chaque thème de conformité dans la « cartographie des risques de non-conformité ». Cette cartographie est réalisée par chaque entité du Groupe et fait l'objet d'une consolidation au niveau d'Amundi.

Le plan de contrôle mis en œuvre par la Direction de la Conformité est aligné sur les risques de non-conformité identifiés dans cette cartographie. Il fait l'objet d'une révision périodique et est validé en début d'année en Comité Conformité.

Le Manuel de Conformité, déclinant le *Corpus Fides* de Crédit Agricole S.A. et incluant les spécificités de la gestion d'actifs, est déployé dans toutes les entités du Groupe Amundi, accompagné d'un ensemble de contrôles de conformité communs à toutes les entités, qui permet d'assurer une mise en œuvre cohérente des contrôles sur l'ensemble du périmètre.

La Direction de la Conformité est principalement organisée en quatre pôles, correspondant aux quatre thèmes concernés par les principaux risques de non-conformité :

(i) L'intégrité des marchés

La réglementation impose aux prestataires de services d'investissement d'agir d'une manière honnête, loyale et professionnelle, qui favorise l'intégrité du marché.

Le respect de l'intégrité des marchés est assuré au sein du Groupe par des séries de contrôles sur les opérations et leurs exécutions sur les marchés (horodatage, pré-affectation des ordres, exécution partielle, traitement des alertes sur les abus de marché, suivi des franchissements de seuils, application des critères de *best execution*, etc.).

Les travaux de la Direction de la Conformité portent également sur les valeurs liquidatives (examen des demandes de suspension/recalcul de valeur liquidative), la validation et le contrôle de l'exercice des droits de vote.

(ii) La sécurité financière

La réglementation impose aux prestataires de services d'investissement la mise en place d'un dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

Amundi a mis en place des mesures et des procédures internes, adéquates et appropriées afin de s'assurer du respect de l'ensemble de ses obligations en matière de sécurité financière.

Le dispositif de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme au sein du Groupe repose ainsi sur l'application des règles qui découlent du manuel de lutte contre le blanchiment et de procédures complémentaires.

Le corpus procédural de lutte anti-blanchiment est validé par le Comité Conformité de la Société et s'impose à toutes les entités du Groupe.

(ii) Plan de continuité des activités

Le Plan de continuité d'activité (PCA) décrit les solutions de secours et leurs modalités de mise en œuvre en fonction du scénario de crise opérationnelle concerné et est validé en comité de niveau direction : le Comité de Sécurité d'Amundi.

Ce dispositif opérationnel comporte quatre éléments clés :

- un dispositif de gestion de crise ;
- un plan de repli utilisateurs (PRU). Pour les entités parisiennes, le site est situé à 25 kilomètres de Paris ; il comprend 300 postes dédiés, et pourrait être étendu à 700 en cas de besoin ;
- un plan de secours informatique (PSI) ;
- un contrôle du plan de continuité des prestataires.

Ce plan d'urgence et de poursuite de l'activité est régulièrement entretenu et se compose :

- de solutions de secours répondant à un ou plusieurs des *scenarii* de crise opérationnelle, ainsi que de la documentation de ces solutions de secours ;
- d'un dispositif de gestion de crise opérationnelle conçu pour assurer la notification, l'analyse et le traitement des alertes et une capacité d'intervention sur appel 24 h/24 et 7 j/7.

Les *scenarii* de sinistre potentiel couverts sont :

- indisponibilité d'environnement de travail local causé par l'inaccessibilité du site ou par la défaillance des installations techniques (panne électricité, perte d'accès des moyens télécom...) ; ce scénario intègre l'indisponibilité d'un immeuble ou d'un ensemble d'immeubles lorsque ceux-ci sont regroupés ;
- indisponibilité du personnel causée par une grève de transports publics, une épidémie, une crue, etc. ; les solutions permettant de couvrir ce scénario doivent permettre à Amundi de maintenir la continuité de ses activités à secourir dès lors que 30 % de ses effectifs sont disponibles ;
- destruction physique des systèmes d'information *Datacenter* causée par la destruction physique de matériels du *datacenter* ou des moyens d'accès réseau à celui-ci ;
- indisponibilité logique des systèmes d'information *Datacenter* causée par malveillance, erreur ou accident (attaque virale, intrusion, destruction accidentelle d'une baie de données ou un *bug* informatique altérant des bases de données) ;
- indisponibilité massive des postes de travail causée, par exemple, par une attaque virale massive qui toucherait les postes de travail.

Au cours de l'année 2016, des tests ont été menés sur le PCA d'Amundi :

- un PSI a été réalisé en juin 2016 ;
- un PRU a été mené en novembre 2016.

De plus, les dispositifs de gestion de crise et de repli utilisateur ont été activés, avec succès, de manière inopinée pendant 4 jours en juin 2016, en raison des grèves de transports en commun et de la crue de la Seine.

Les entités du groupe Amundi appliquent la politique de continuité d'activité et la déclinent en l'adaptant si nécessaire aux lois et réglementations locales. En plus des 5 *scenarii* obligatoires, chaque entité du Groupe doit vérifier si elle n'est pas exposée localement à d'autres menaces.

Elles testent régulièrement leur PCA. Ces tests prennent la forme d'exercices qui simulent un scénario de crise opérationnelle. Les résultats des tests sont transmis au RPCA d'Amundi.

(iii) Suivi des prestations externalisées

Amundi, pour des raisons réglementaires (banque dépositaire) ou de choix stratégiques (administration centrale/valorisateur, agent de transfert) et dans le cadre des responsabilités qui lui incombent en tant que société de gestion de portefeuilles financiers, fait appel à des prestataires externes pour les activités du métier titres.

Dans ce cadre, depuis sa constitution, Amundi a choisi de se concentrer sur son cœur de métier et a préféré s'appuyer sur des prestataires spécialisés et reconnus dans leur domaine pour assurer l'exécution de certaines tâches administratives connexes mais indispensables à son activité plutôt que de les assurer directement :

- l'externalisation de la valorisation des fonds d'une part, des mandats institutionnels, d'autre part, illustrent parfaitement ce choix structurant ;
- de même la tenue du passif et la fonction d'agent de transfert, qui auraient pu être assurées par Amundi, ont été confiées aux dépositaires des fonds concernés, compte tenu de leur grande aptitude à assumer cette tâche du fait de leur rôle de centralisateur des ordres de souscription/rachat pour compte de leurs clients.

Cette approche a été retenue tant en France que dans les implantations internationales à chaque fois qu'il était possible de le faire.

Le contrôle de la qualité de l'exécution des prestations externalisées ainsi que le suivi de la relation avec chaque prestataire concerné sont placés sous la responsabilité de structures dédiées à cet effet au sein des *middle offices* d'Amundi.

Le recours à la délégation a été volontairement limité à ces deux activités essentielles car une externalisation plus étendue, en éloignant les activités qui n'auraient plus été assurées par Amundi, aurait rendu beaucoup plus délicat et donc moins efficace l'enchaînement de l'ensemble des processus constitutifs du métier de gestionnaire d'actifs. C'est pour cette raison que ce sont des équipes internes qui effectuent le contrôle de la bonne exécution des opérations ou le contrôle de la qualité des enregistrements bancaires et comptables.

D'une manière générale, pour la fonction dépositaire ainsi que pour les fonctions du métier titres qu'elle a choisi de déléguer (valorisation, tenue du passif), Amundi s'appuie sur ses deux prestataires historiques CACEIS/SGSS pour les produits ouverts (OPC) ou d'une façon particulière sur d'autres prestataires tiers dès lors que les clients pour leurs mandats ou fonds dédiés l'ont demandé explicitement.

Chacune des prestations est encadrée par un contrat-cadre qui définit le périmètre des fonctions externalisées et les engagements propres à chacune des deux parties au contrat. La déclinaison opérationnelle des fonctions déléguées est détaillée dans un document séparé et qui définit le niveau de service attendu ainsi que la relation au quotidien avec les prestataires (*Service Level Agreement*).

La gouvernance, le suivi et le contrôle de ces relations sont réalisés *via* des comités réguliers, des *Service Reviews* spécifiques, et par des points opérationnels périodiques. Des indicateurs clés de performance ainsi qu'une charte de qualité complètent le dispositif de mesure qualitatif des prestations rendues.

(iv) Procédure de « meilleure sélection »

Amundi s'engage à prendre toutes les mesures raisonnables, lors de l'exécution des ordres, pour obtenir le meilleur résultat possible au sens du Code monétaire et financier. Du fait de leur statut, les sociétés de gestion de portefeuille du Groupe n'ont pas accès aux marchés financiers. Afin d'atteindre l'objectif de meilleure exécution possible, Amundi a choisi d'utiliser pour les activités de transmission et d'exécution de ses ordres, Amundi Intermédiation, établissement agréé par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) en qualité d'entreprise d'investissement en vue de fournir les services de réception et de transmission d'ordres (RTO) et d'exécution d'ordres pour le compte de tiers portant sur l'ensemble des instruments financiers visés à l'article L. 211-1 du Code monétaire et financier.

Amundi Intermédiation, en tant que prestataire de services de règlement/transmission d'ordres (RTO) et d'exécution d'ordres pour compte de tiers, dispose de sa propre politique de sélection et d'exécution. Afin d'obtenir la meilleure exécution possible des ordres, Amundi Intermédiation a mis en place une procédure de sélection des courtiers et des contreparties. La sélection de ces intermédiaires est effectuée selon un processus de vote annuel reposant sur des critères établis, pertinents et objectifs. Elle vise à définir une liste de courtiers/contreparties adaptée au volume des ordres traités par Amundi Intermédiation et au regard des besoins globaux et/ou spécifiques en termes de service pour ses clients. Du fait de leurs obligations réglementaires, les intermédiaires sélectionnés sont tenus

d'offrir la meilleure exécution possible lorsqu'ils délivrent un service d'investissement à Amundi Intermédiation. Toutes les mesures sont prises pour que l'exécution des ordres soit faite au mieux de l'intérêt du client et favorise l'intégrité du marché en prenant en compte les critères énoncés tels que le prix, la liquidité, la vitesse, le coût, etc., en fonction de leur importance relative selon les différents types d'ordres transmis par le client.

En vue d'obtenir le meilleur résultat possible pour ses clients, Amundi Intermédiation procède régulièrement au réexamen des conditions et des dispositifs en matière d'exécution des ordres, en particulier pour prendre en compte d'éventuelles modifications parmi les critères suivants :

- catégorisation client ;
- périmètre des instruments financiers couverts ;
- accès aux plates-formes/lieux d'exécution ;
- stratégie d'exécution ;
- intervenants au vote ;
- critères de vote ;
- événements intra-période ;
- contrôles de premier ou de deuxième niveau.

En l'absence d'événements internes ou externes nécessitant un réexamen en cours d'année, la politique d'exécution d'Amundi Intermédiation est revue sur une base annuelle lors des comités de sélection. Cette revue est formalisée *via* les comptes rendus de ces comités.

(v) Encadrement de l'affectation des ordres

Le dispositif en place est établi sur une stricte séparation des métiers Gestion et Négociation.

Le passage et le traitement des ordres des gérants sur le marché doivent être effectués *via* la ligne métier Négociation (à travers Amundi Intermédiation). La procédure vise à établir une piste d'audit de chacune des étapes du processus, qui fait intervenir la gestion, la table de négociation et le *middle office*. Elle se fonde sur l'utilisation d'un outil interne unique dans lequel les ordres sont systématiquement horodatés et pré-affectés dès l'origine *via* les systèmes informatiques.

Dans le cadre de la passation des ordres, le système utilise par défaut, en cas d'exécution partielle, un modèle qui répartit la quantité négociée au prorata des quantités initialement demandées. Cette méthode assure une répartition équitable des quantités négociées.

5.5 SOLVABILITÉ ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

5.5.1 Ratio de solvabilité

En tant qu'établissement de crédit, Amundi est soumis au respect de la réglementation prudentielle française qui transpose en droit français la Directive européenne « Accès à l'activité d'établissement de crédit et surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ». La gestion des fonds propres d'Amundi est conduite de façon à respecter les niveaux de fonds propres prudentiels au sens de la directive européenne 2013/36 (CRD IV) et du Règlement européen 575/2013 (CRR) depuis le 1^{er} janvier 2014 et exigé par les autorités compétentes, la Banque centrale européenne et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) afin de couvrir les risques pondérés au titre des risques de crédit, risques opérationnels et de marché.

Les fonds propres prudentiels, calculés sur la base du périmètre de consolidation d'Amundi, sont répartis en trois catégories : les fonds propres de base de catégorie 1 (*Common Equity Tier 1*, ou « CET1 »),

les fonds propres additionnels de catégorie 1 (*Additional Tier 1*, ou « AT1 ») et les fonds propres de catégorie 2 (*Tier 2*), composés d'instruments de capital et de dettes, sur lesquels sont effectués des ajustements. Amundi dispose exclusivement de fonds propres de catégorie 1 constitués du capital social et des réserves non distribuées (aucun titre émis par le Groupe assimilé à des fonds propres de catégorie 1 ou de catégorie 2). Les fonds propres prudentiels sont obtenus à partir des capitaux propres comptables. Les ajustements pratiqués (filtres prudentiels) concernent principalement la déduction des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles (nets d'impôts différés).

Au 31 décembre 2016, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, le ratio de solvabilité d'Amundi s'élève à 37,6 % contre 36,4 % en 2015. Sur cette base, Amundi respecte les exigences réglementaires et offre une structure financière particulièrement solide.

En millions d'euros	31/12/16 Bâle III	31/12/15 Bâle III
Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1)	2 790	2 662
Fonds propres de catégorie 1 (<i>Tier 1</i> = CET1 + AT1)	2 790	2 662
Fonds propres de catégorie 2 (<i>Tier 2</i>)	0	0
Total des fonds propres prudentiels	2 790	2 662
Total des emplois pondérés	7 424	7 310
dont Risque de crédit (hors franchises et CVA)	3 947	3 873
dont effet des franchises	932	860
dont effet Credit Value Adjustment (CVA)	453	477
dont Risque de marché	0	0
dont Risque opérationnel	2 092	2 100
RATIO GLOBAL DE SOLVABILITÉ	37,60 %	36,41 %

Le calcul des fonds propres prudentiels tient compte à partir de 2014 des différentes évolutions réglementaires (CRD IV – CRR) et des mesures transitoires applicables pour la mise en place de ces évolutions (« phasage »), en particulier :

- le calcul et la déduction des fonds propres au titre de la *Prudent valuation* ;
- le filtrage des plus-values latentes du portefeuille de placement et des titres de participation comptabilisés en actifs disponibles à la vente (40 % au 31 décembre 2015 et 60 % à fin décembre 2016).

Les emplois pondérés déterminés au titre des risques de crédit sont calculés en appliquant la méthode prudentielle standard fixée par la réglementation. En pratique, pour les trois principaux types d'expositions :

- les emplois pondérés déterminés pour le portefeuille de placement sont estimés par transparence, en tenant compte des actifs effectivement détenus par les fonds dans lesquels Amundi investit ; les emplois pondérés liés à ces actifs sous-jacents sont déterminés selon l'approche prudentielle standard ;

- les emplois pondérés relatifs aux garanties données aux fonds sont calculés également selon l'approche standard, pour la reconnaissance du mécanisme de garantie ; les actifs détenus par les fonds bénéficiant des garanties sont ensuite examinés par transparence, en approche standard ;
- les emplois pondérés déterminés pour les opérations sur dérivés intermédiées par Amundi Finance sont évalués selon les normes prudentielles standards (méthode dite de l'évaluation au prix de marché).

En 2015 et 2016, le niveau des risques des marchés étant inférieur au seuil réglementaire, le montant retenu pour le calcul des besoins en fonds propres est nul conformément à la réglementation.

Les besoins en fonds propres au titre du risque opérationnel sont calculés pour l'essentiel selon l'Approche des Mesures Avancées ou AMA développée par le groupe Crédit Agricole et utilisée par Amundi. L'utilisation de la méthode AMA a été validée par l'Autorité de contrôle prudentiel en 2007 et confirmée en 2010.

Le modèle AMA de calcul des fonds propres repose sur un modèle actuariel de type *Loss Distribution Approach*, avec des facteurs tant internes qu'externes.

Les facteurs internes (évolution du profil de risque de l'entité) comprennent :

- l'évolution organisationnelle de l'entité, l'évolution du profil de risque de l'activité et des cartographies de risques, l'évolution des pertes internes ;
- la qualité du dispositif de maîtrise des risques, notamment telle qu'elle ressort du dispositif de contrôle permanent.

S'agissant des facteurs externes, un travail de « veille » sur les incidents observés dans les autres établissements est réalisé à partir de bases de données externes, ce qui permet d'adapter le cas échéant les *scenarii* de stress retenus dans le modèle.

En termes de nature de risques opérationnels, Amundi est principalement exposé au risque d'exécution, livraison et gestion des processus et aux risques liés aux clients, produits et pratiques commerciales.

À noter enfin que concernant le ratio des grands risques, l'exposition la plus importante d'Amundi atteint 268 M€ à fin 2016. Amundi respecte ainsi le seuil de 25% des fonds propres prudeniels totaux.

5.5.2 Fonds propres prudeniels

La réconciliation entre les capitaux propres comptables et les fonds propres prudeniels se présente de la façon suivante pour chacun des exercices présentés :

En milliers d'euros	31/12/16 Bâle III	31/12/15 Bâle III	31/12/14 Bâle III
Capitaux propres part du Groupe	6 644 355	6 406 761	6 123 333
Exclusion du résultat de l'exercice ou de la prévision de distribution	(369 436)	(518 630)	(489 675)
Écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles (nets d'impôts différés)	(3 305 098)	(3 111 376)	(3 007 809)
<i>Prudent Valuation</i>	(59 980)	(89 688)	(84 890)
Dispositions transitoires et autres retraitements	(120 137)	(25 466)	(56 114)
FONDS PROPRES PRUDENTIELS	2 789 704	2 661 601	2 484 845

5.5.3 Ratio de levier

Le ratio de levier d'Amundi s'établit au 31 décembre 2016 à 23,3 % selon la méthode de l'Acte Délégué en vigueur depuis 2015 contre 22,8 % à fin 2015).

06

Comptes consolidés du Groupe Amundi pour l'exercice clos le 31 décembre 2016



6.1 CADRE GÉNÉRAL 190

6.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS .. 191

6.2.1 Compte de résultat 191

6.2.2 Résultat net et gains
et pertes comptabilisés
directement en capitaux
propres 192

6.2.3 Bilan actif 193

6.2.4 Bilan passif 193

6.2.5 Tableau de variation
des capitaux propres 194

6.2.6 Tableau de flux
de trésorerie 196

6.3 NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 198

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 248

6.5 INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA 250

6.5.1 Description de l'opération 250

6.5.2 Base de présentation 250

6.5.3 Information financière
pro forma non auditée 251

6.5.4 Notes explicatives relatives
à l'information financière
pro forma 253

6.5.5 Rapport des commissaires
aux comptes sur les
informations financières
pro forma au 31 décembre
2016 254

Les comptes consolidés sont constitués du cadre général, des états financiers consolidés et des notes annexes aux états financiers.

6.1 CADRE GÉNÉRAL

Le Groupe Amundi (« Amundi ») est un ensemble de sociétés ayant pour activité principale la gestion d'actifs pour le compte de tiers.

Amundi est l'entité consolidante du Groupe Amundi et est une société anonyme à Conseil d'administration (numéro d'immatriculation 314 222 902 RCS Paris – France) au capital de 419 813 672,50 euros composé de 167 925 469 titres d'un nominal de 2,50 euros. Son siège social est situé au 91, boulevard Pasteur 75015 Paris.

Les actions Amundi sont admises aux négociations sur Euronext Paris. Amundi est soumise à la réglementation boursière en vigueur, notamment pour ce qui concerne les obligations d'information du public.

Amundi est un établissement de crédit agréé par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution sous le numéro 19530. Les sociétés du Groupe exerçant une activité de gestion ont obtenu des autorités de surveillance dont elles dépendent, soit en France, soit à l'étranger, les agréments nécessaires à celle-ci.

Au 31 décembre 2016, Amundi est détenue par Crédit Agricole S.A. à hauteur de 73,86 % et par d'autres sociétés du groupe Crédit Agricole à hauteur de 1,77 %.

Amundi est consolidée par intégration globale dans les comptes de Crédit Agricole S.A. et du groupe Crédit Agricole.

6.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

6.2.1 Compte de résultat

En milliers d'euros		2016	2015
Revenus des commissions et autres produits des activités clientèle	a	2 618 094	2 730 000
Charges de commissions et autres charges des activités clientèle	b	(1 021 235)	(1 133 599)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat sur activités clientèle	c	28 276	7 081
Intérêts et produits assimilés	d	7 097	11 224
Intérêts et charges assimilées	e	(10 742)	(16 356)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	f	11 996	27 529
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	g	63 479	54 027
Produits des autres activités	h	8 266	7 776
Charges des autres activités	i	(27 865)	(30 800)
Revenus nets des commissions et autres activités clientèle (a)+(b)+(c)	4.1	1 625 134	1 603 482
Produits nets financiers (d)+(e)+(f)+(g)	4.2	71 829	76 424
Autres produits nets (h)+(i)	4.3	(19 599)	(23 025)
Revenus nets		1 677 364	1 656 881
Charges générales d'exploitation	4.4	(877 816)	(883 220)
Résultat brut d'exploitation		799 549	773 662
Coût du risque	4.5	(557)	(6 563)
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	5.10	28 490	25 213
Gains ou pertes sur autres actifs	4.6	22	13 587
Variations de valeur des écarts d'acquisition		-	-
Résultat avant impôt		827 503	805 899
Impôts sur les bénéfices	4.7	(258 356)	(286 027)
Résultat net de l'exercice		569 148	519 871
Participations ne donnant pas le contrôle		(883)	(1 241)
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE		568 265	518 630
Résultat par action de base (en euros) ⁽¹⁾		3,40	3,11

(1) Le résultat par action de base est identique au résultat dilué par action en l'absence d'instruments dilutifs sur le capital. Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 5.14.3.

6.2.2 Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

En milliers d'euros	Notes	2016	2015
Résultat net		569 148	519 871
Gains et pertes actuariels sur avantages post-emploi	6.4	(3 258)	(80)
Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés		-	-
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables, hors entités mises en équivalence		(3 258)	(80)
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables des entités mises en équivalence		-	-
Impôts sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables, hors entités mises en équivalence		1 066	(594)
Impôts sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables des entités mises en équivalence		-	-
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres et non recyclables ultérieurement en résultat		(2 193)	(674)
Gains et pertes sur écarts de conversion (a)		6 426	17 808
Gains et pertes sur actifs disponibles à la vente (b)	5.5.2	24 696	(42 272)
Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture (c)		-	-
Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés (d)		-	-
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables, hors entités mises en équivalence (a)+(b)+(c)+(d)		31 122	(24 464)
Impôts sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables, hors entités mises en équivalence		4 097	11 468
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence		(122)	5 380
Impôts sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence		-	-
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres recyclables ultérieurement en résultat		35 097	(7 615)
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres		32 904	(8 289)
RÉSULTAT NET TOTAL Y COMPRIS GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		602 052	511 582
dont part du Groupe		601 110	510 360
dont participations ne donnant pas le contrôle		942	1 222

6.2.3 Bilan actif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/16	31/12/15
Caisse et banques centrales	5.1	24	25
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5.2	6 246 976	5 583 856
Actifs financiers disponibles à la vente	5.5	1 922 746	1 478 869
Prêts et créances sur les établissements de crédit	5.6	513 016	738 716
Actifs d'impôts courants et différés	5.8	110 540	106 931
Comptes de régularisation et actifs divers	5.9	1 644 866	1 743 460
Participations dans les entreprises mises en équivalence	5.10	169 215	125 873
Immobilisations corporelles	5.11	41 164	44 356
Immobilisations incorporelles	5.11	107 888	111 210
Écarts d'acquisition	5.12	3 161 540	2 998 546
TOTAL DE L'ACTIF		13 917 975	12 931 842

6.2.4 Bilan passif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/16	31/12/15
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	5.3	5 226 262	3 860 331
Dettes envers les établissements de crédit	5.7	94 982	460 566
Passifs d'impôts courants et différés	5.8	87 096	79 452
Comptes de régularisations et passifs divers	5.9	1 792 198	2 036 662
Provisions	5.13	72 754	81 488
Total dettes		7 273 292	6 518 499
Capitaux propres part du Groupe		6 644 355	6 406 761
Capital et réserves liées	5.14.1	1 569 838	1 542 788
Réserves consolidées		4 431 743	4 303 683
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		74 510	41 661
Résultat de l'exercice	5.15	568 265	518 630
Participations ne donnant pas le contrôle		328	6 582
Total capitaux propres		6 644 683	6 413 344
TOTAL DU PASSIF		13 917 975	12 931 842

6.2.5 Tableau de variation des capitaux propres

	Part du Groupe					
	Capital et réserves liées			Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		
	Capital	Primes et réserves consolidées liées au capital	Élimination des titres auto-détenus	Total capital et réserves consolidées	En capitaux propres non recyclables	En capitaux propres recyclables
<i>en milliers d'euros</i>						
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2015	416 979	5 656 420	-	6 073 400	(8 843)	58 778
Augmentation de capital	1 134	14 839		15 973		
Dividendes versés en 2015		(243 515)		(243 515)		
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle				-		
Mouvements liés aux stock-options				-		
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	1 134	(228 676)		(227 542)	-	-
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				-	(655)	(12 997)
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence				-		5 382
Résultat de l'exercice au 31 décembre 2015				-		
Résultat global au 31 décembre 2015	-	-		-	(655)	(7 615)
Autres variations		614		614		(5)
Capitaux propres au 31 décembre 2015	418 114	5 428 358	-	5 846 471	(9 498)	51 158
Affectation du résultat 2015		518 630		518 630		
CAPITAUX PROPRES AU 1^{ER} JANVIER 2016	418 114	5 946 988	-	6 365 101	(9 498)	51 158
Augmentation de capital	1 700	27 550		29 250		
Variation des titres auto-détenus			(2 201)	(2 201)		
Dividendes versés en 2016		(342 754)		(342 754)		
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle ⁽¹⁾		(51 714)		(51 714)		
Mouvements liés aux paiements en actions		3 446		3 446		
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	1 700	(363 472)	(2 201)	(363 973)	-	-
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				-	(2 252)	35 219
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence				-		(122)
Résultat du 31 décembre 2016				-		
Résultat global au 31 décembre 2016	-	-		-	(2 252)	35 097
Autres variations		453		453	2	3
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	419 814	5 583 969	(2 201)	6 001 581	(11 748)	86 258

(1) Mouvements liés aux variations de périmètre de KBI Global Investors et Amundi Iberia (cf. note 9.3 sur le périmètre de consolidation).

Participations ne donnant pas le contrôle

Résultat net	Capitaux propres Part du Groupe	Capital réserves consolidées et résultat	Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		Participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres consolidés
			En capitaux propres non recyclables	En capitaux propres recyclables		
	6 123 333	6 274	(67)	-	6 207	6 129 540
	15 973				-	15 973
	(243 515)	(848)			(848)	(244 363)
	-				-	-
	-				-	-
-	(227 542)	(848)	-	-	(848)	(228 390)
	(13 652)		(19)		(19)	(13 671)
	5 382				-	5 382
518 630	518 630	1 241			1 241	519 871
518 630	510 360	1 241	(19)	-	1 222	511 582
	609				-	609
518 630	6 406 761	6 667	(86)	-	6 582	6 413 344
(518 630)	-				-	-
-	6 406 761	6 667	(86)	-	6 582	6 413 344
	29 250				-	29 250
	(2 201)				-	(2 201)
	(342 754)	(1 289)			(1 289)	(344 043)
	(51 714)	(5 907)			(5 907)	(57 621)
	3 446				-	3 446
-	(363 973)	(7 196)	-	-	(7 196)	(371 169)
	32 967		59		59	33 026
	(122)				-	(122)
568 265	568 265	883			883	569 148
568 265	601 110	883	59	-	942	602 052
	458				-	458
568 265	6 644 355	354	(27)	-	328	6 644 683

6.2.6 Tableau de flux de trésorerie

Le tableau de flux de trésorerie du Groupe est présenté ci-après selon le modèle de la méthode indirecte. Les flux de l'exercice sont présentés par nature : activités opérationnelles, activités d'investissement et activités de financement.

Les **activités opérationnelles** sont représentatives des activités pour compte de tiers qui se traduisent principalement par des flux de commissions ainsi que des activités pour compte propre (placements et financements associés, intermédiation de swaps entre les fonds et le marché...). Les flux d'impôts sont présentés en totalité dans les activités opérationnelles.

Les **activités d'investissement** reprennent les acquisitions et cessions des participations consolidées et non consolidées ainsi

que les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles. Les titres des participations non consolidées repris dans cette rubrique sont classés comptablement dans le poste « Actifs financiers disponibles à la vente ».

Les **activités de financement** recouvrent l'ensemble des opérations portant sur les capitaux propres (émissions, rachats d'actions ou autres instruments de capitaux propres, distribution de dividendes...).

La notion de **trésorerie nette** comprend la caisse, les créances et dettes auprès des banques centrales, les comptes ordinaires de banque (actif et passif) et prêts à vue auprès des établissements de crédit ainsi que les comptes et prêts au jour le jour.

FAITS MARQUANTS

Le périmètre de consolidation et ses évolutions au 31 décembre 2016 sont présentés de façon détaillée en note 9.3.

Nous soulignons ici les trois principales opérations réalisées au cours de l'exercice 2016 dont une pour laquelle la finalisation est attendue au cours du premier semestre 2017.

Acquisition de Kleinwort Benson Investors (KBI)

Amundi a finalisé le 31 août 2016, l'acquisition auprès d'Oddo & Cie de la société de gestion irlandaise Kleinwort Benson Investors renommée le même jour KBI Global Investors.

KBI Global Investors est une société de gestion d'actifs en forte croissance, spécialisée dans la gestion actions.

Les impacts comptables de cette opération sont décrits en note 9.3.2.

Acquisition de Crédit Agricole Immobilier Investors

Amundi et Crédit Agricole Immobilier ont finalisé les accords permettant de rapprocher leurs activités de gestion immobilière en fusionnant leurs sociétés de gestion spécialisées Amundi Immobilier et CA Immobilier Investors (CAII).

Dans le cadre de cet accord, Amundi a acquis 100 % des titres de CA Immobilier Investors (CAII) par la contrepartie d'une émission de titres Amundi. Cette transaction a été finalisée le 27 octobre 2016.

Les impacts comptables de cette opération sont décrits en note 9.3.2.

Accord signé en vue de l'acquisition de Pioneer Investments

Le 11 décembre 2016, Amundi et UniCredit ont signé un accord définitif en vue de l'acquisition par Amundi des activités de Pioneer Investments.

Au 31 décembre 2016, cette opération reste soumise à la réalisation des conditions de clôture habituelles et en particulier à l'approbation des autorités réglementaires compétentes (régulateurs et antitrust). La transaction pourrait être finalisée avant la fin du deuxième trimestre 2017.

Compte tenu de l'existence de ces clauses suspensives, la société Pioneer Investments serait consolidée au cours du premier semestre 2017, après finalisation de l'opération.

À la date de clôture des comptes, le prix de cette acquisition est estimé à 3,5 milliards d'euros et il est prévu de la financer à hauteur de 1,5 milliard d'euros environ par le capital excédentaire d'Amundi, à hauteur de 1,4 milliard d'euros environ par une augmentation de capital avec droits préférentiels de souscription, et le solde par de la dette senior et subordonnée (0,6 milliard d'euros environ).

1.3.2.8 Compensation des actifs et passifs financiers

Conformément à la norme IAS 32, Amundi compense un actif et un passif financier et présente un solde net si et seulement s'il a un droit juridiquement exécutoire à tout moment de compenser les montants comptabilisés et a l'intention de régler le montant net ou de réaliser l'actif et de réaliser le passif simultanément.

Cet effet de compensation est présenté dans le tableau 5.4. relatif à l'amendement d'IFRS 7 sur les informations à fournir au titre des compensations d'actifs financiers et des passifs financiers.

1.3.2.9 Décomptabilisation des instruments financiers

Un actif financier (ou groupe d'actifs financiers) est décomptabilisé en tout ou partie :

- lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie qui lui sont liés arrivent à expiration ou sont transférés ou considérés comme tels parce qu'ils appartiennent de fait à un ou plusieurs bénéficiaires ; et
- lorsque la quasi-totalité des risques et avantages liés à cet actif financier est transférée.

Dans ce cas, tous les droits et obligations créés ou conservés lors du transfert sont comptabilisés séparément en actifs et en passifs.

Lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie sont transférés mais que seule une partie des risques et avantages, ainsi que le contrôle, sont conservés, l'entité continue à comptabiliser l'actif financier dans la mesure de son implication dans cet actif.

Un passif financier est décomptabilisé en tout ou partie :

- lorsqu'il arrive à extinction ; ou
- lorsque les analyses quantitative et qualitative concluent qu'il a été substantiellement modifié en cas de restructuration.

1.3.2.10 Provisions

Amundi identifie les obligations (juridiques ou implicites) résultant d'un événement passé, dont il est probable qu'une sortie de ressources sera nécessaire pour les régler, dont l'échéance ou le montant sont incertains mais dont l'estimation peut être déterminée de manière fiable. Ces estimations sont le cas échéant actualisées dès lors que l'effet est significatif.

Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler de pratiques du Groupe ou d'engagements ayant créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait que le Groupe assumera certaines responsabilités.

Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée mais une information en annexe est alors fournie le cas échéant.

Au titre de ces obligations, le Groupe constitue des provisions qui couvrent notamment :

- les risques opérationnels ;
- les risques d'exécution des engagements par signature ;
- les litiges et garanties de passif ;
- les avantages au personnel ;
- les risques fiscaux.

1.3.2.11 Avantages au personnel

Conformément à la norme IAS 19 « Avantages au personnel » ceux-ci se regroupent en quatre catégories :

- les avantages à court terme, tels que les salaires, cotisations de sécurité sociale, congés annuels, intéressement, participation et primes sont ceux dont on s'attend à ce qu'ils soient réglés dans les douze mois suivant l'exercice au cours duquel les services ont été rendus ;
- les avantages à long terme (médailles du travail, primes et rémunérations payables douze mois ou plus après la clôture de l'exercice) ;
- les indemnités de fin de contrat de travail ;
- les avantages postérieurs à l'emploi, classés eux-mêmes en deux catégories décrites ci-après : les régimes à prestations définies et les régimes à cotisations définies.

1.3.2.12 Plan de retraite – régimes à cotisations définies

Il existe divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les sociétés « employeurs ». Les fonds sont gérés par des organismes indépendants et les sociétés cotisantes n'ont aucune obligation, juridique ou implicite, de payer des cotisations supplémentaires si les fonds n'ont pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant l'exercice et les exercices antérieurs. Par conséquent, les sociétés du Groupe Amundi n'ont pas de passif à ce titre autre que les cotisations à payer pour l'exercice écoulé.

1.3.2.13 Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19, les engagements sont évalués en fonction d'un ensemble d'hypothèses actuarielles, financières et démographiques, et selon la méthode dite des Unités de Crédit Projetées. Cette méthode consiste à affecter, à chaque année d'activité du salarié, une charge correspondant aux droits acquis sur l'exercice. Le calcul de cette charge est réalisé sur la base de la prestation future actualisée.

Les calculs relatifs aux charges liées aux avantages sociaux futurs sont établis en se fondant sur des hypothèses de taux d'actualisation, de taux de rotation du personnel ou d'évolution des salaires et charges sociales élaborées par la Direction.

Les taux d'actualisation sont déterminés en fonction de la durée moyenne de l'engagement, c'est-à-dire la moyenne pondérée des échéances de versement de prestations futures. Le sous-jacent utilisé est l'indice iBoxx AA.

Le taux de rendement prévu sur les actifs des régimes est également estimé par la Direction. Les rendements estimés sont fondés sur le rendement prévu des titres à revenu fixe comprenant notamment le rendement des obligations.

Conformément à IAS 19 R, le taux de rendement est égal au taux d'actualisation.

Le montant de la provision est égal à :

- la valeur actuelle de l'obligation au titre des prestations définies à la date de clôture, calculée selon la méthode actuarielle préconisée par la norme IAS 19 ;

Un actif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporelles déductibles, entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif au bilan et sa base fiscale, dans la mesure où il est jugé probable qu'un bénéfice imposable, sur lequel ces différences temporelles déductibles pourront être imputées, sera disponible.

Un actif d'impôt différé doit également être comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés.

Les taux d'impôt de chaque pays sont retenus selon les cas.

Le calcul des impôts différés ne fait pas l'objet d'une actualisation conformément à la norme IAS 12.

Les plus-values latentes sur titres, lorsqu'elles sont taxables (fonds communs de placement en France), ne génèrent pas de différences temporelles imposables entre la valeur comptable à l'actif et la base fiscale. Elles ne donnent donc pas lieu à constatation d'impôts différés. Lorsque les titres concernés sont classés dans la catégorie des titres disponibles à la vente, les plus et moins-values latentes sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres. Aussi, la charge d'impôt ou l'économie d'impôt supportée par l'entité au titre de ces plus-values ou moins-values latentes est reclassée en déduction de celles-ci.

En France, les plus-values sur les titres de participation, tels que définis par le Code général des impôts, et relevant du régime fiscal du long terme, sont exonérées pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2007 (à l'exception d'une quote-part de 12 % de la plus-value, taxée au taux de droit commun). Aussi les plus-values latentes constatées à la clôture de l'exercice génèrent-elles une différence temporelle donnant lieu à constatation d'impôts différés à hauteur de cette quote-part.

L'impôt exigible et différé est comptabilisé dans le résultat net de l'exercice sauf dans la mesure où l'impôt est généré :

- soit par une transaction ou un événement qui est comptabilisé directement en capitaux propres, dans le même exercice ou un exercice différent, auquel cas il est directement débité ou crédité dans les capitaux propres ;
- soit par un regroupement d'entreprises.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés si et seulement si :

- l'entité a un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible ;
- et les actifs et passifs d'impôts différés concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale :
 - i) soit sur la même entité imposable,
 - ii) soit sur des entités imposables différentes qui ont l'intention, soit de régler les passifs et actifs d'impôts exigibles sur la base de leur montant net, soit de réaliser les actifs et de régler les passifs simultanément, lors de chaque exercice futur au cours duquel on s'attend à ce que des montants importants d'actifs ou de passifs d'impôts différés soient réglés ou récupérés.

Les crédits d'impôts sur revenus de créances et de portefeuilles titres lorsqu'ils sont effectivement utilisés en règlement de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice, sont comptabilisés dans la même rubrique que les produits auxquels ils se rattachent. La charge d'impôt correspondante est maintenue dans la rubrique « Impôts sur les bénéfices » du compte de résultat.

Cependant, en raison de l'objectif poursuivi par le législateur de permettre la diminution des charges de personnel par le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) en France, Amundi a fait le choix de comptabiliser le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (article 244 *quater* C du Code général des impôts, CGI) en diminution des charges de personnel.

1.3.5 Immobilisations corporelles

Amundi applique la méthode de comptabilisation des actifs par composant à l'ensemble de ses immobilisations corporelles. Conformément aux dispositions de la norme IAS 16, la base amortissable tient compte de l'éventuelle valeur résiduelle des immobilisations.

Les immeubles d'exploitation et de placement, ainsi que le matériel d'équipement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements ou des dépréciations constitués depuis leur mise en service.

Amortissements

Les immobilisations sont amorties en fonction de leur durée estimée d'utilisation. Les principales durées retenues sont les suivantes :

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| ■ agencements et installations | de 5 à 10 ans linéaire ; |
| ■ matériel informatique | 3 ans dégressif ; |
| ■ matériel de bureau | 5 ans linéaire ; |
| ■ mobilier de bureau | 10 ans linéaire ; |
| ■ installations techniques | 10 ans linéaire ; |
| ■ constructions | 20 ans linéaire. |

Les frais de réparation et de maintenance sont enregistrés en charges dès qu'ils sont encourus, sauf dans le cas où ils contribuent à augmenter la productivité ou la durée d'utilisation de l'immobilisation.

Les éléments dont dispose Amundi sur la valeur de ses immobilisations amortissables lui permettent de conclure que les tests de dépréciation ne conduiraient pas à la modification des valeurs inscrites au bilan.

1.3.6 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les logiciels, les commissions de commercialisation payées par avance (*up-front*) aux distributeurs de fonds commun de placement, ainsi que les immobilisations incorporelles résultant de l'identification d'un droit contractuel à l'occasion de l'allocation du prix d'acquisition d'un regroupement d'entreprise.

Les logiciels acquis sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition diminué des amortissements ou des dépréciations constatés depuis leur date d'acquisition.

Les logiciels créés sont comptabilisés à leur coût de production diminué des amortissements ou des dépréciations constatés depuis leur date d'achèvement.

Les commissions de commercialisation payées par avance aux distributeurs de fonds commun de placement sont comptabilisées à leur coût.

Les actifs acquis lors de regroupement d'entreprises résultant de droit contractuel (accord de distribution par exemple) sont évalués en fonction des avantages économiques futurs correspondants ou du potentiel des services attendus.

Amortissement

Ces immobilisations sont amorties en fonction :

- pour les logiciels : de leur durée estimée d'utilisation ;
- pour les commissions de commercialisation : de la durée du contrat ayant servi de base aux calculs ;
- pour les actifs acquis lors de regroupement d'entreprises résultant de droit contractuel : de la durée du contrat.

1.3.7 Opérations en devises

En application de la norme IAS 21, une distinction est effectuée entre les éléments monétaires et non monétaires.

À la date d'arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de clôture dans la monnaie de fonctionnement d'Amundi. Les écarts de change résultant de cette conversion sont comptabilisés en résultat. Cette règle comporte deux exceptions :

- sur les actifs financiers disponibles à la vente, seule la composante de l'écart de change calculée sur le coût amorti est comptabilisée en résultat ; le complément est enregistré en capitaux propres ;
- les écarts de change sur les éléments désignés comme couverture de flux de trésorerie ou faisant partie d'un investissement net dans une entité étrangère sont comptabilisés en capitaux propres.

Les traitements relatifs aux éléments non monétaires diffèrent selon la nature de ces éléments :

- les éléments au coût historique sont évalués au cours de change du jour de la transaction ;
- les éléments à la juste valeur sont mesurés au cours de change à la date de clôture.

Les écarts de change sur éléments non monétaires sont comptabilisés :

- en résultat si le gain ou la perte sur l'élément non monétaire est enregistré en résultat ;
- en capitaux propres si le gain ou la perte sur l'élément non monétaire est enregistré en capitaux propres.

1.3.8 Résultat par action

Conformément à IAS 33 le résultat par action de base est égal au résultat net consolidé divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Il n'y a pas d'instrument dilutif sur le capital d'Amundi. Le résultat de base par action est donc identique au résultat dilué par action.

1.3.9 Commissions

La plupart des revenus du Groupe proviennent de la gestion d'actifs pour compte de tiers, dans des supports collectifs ou individuels (fonds dédiés ou mandats). Ils sont pour l'essentiel fondés sur les encours des fonds gérés.

Les commissions nettes comprennent les commissions de gestion nettes, qui sont égales aux commissions de gestion brutes perçues moins les commissions payées :

- les commissions de gestion brutes perçues rémunèrent la prestation de gestion des portefeuilles ; reconnus au fur et à mesure du service rendu, ils sont calculés principalement en appliquant un pourcentage aux encours gérés, et perçus mensuellement, trimestriellement, voire selon une fréquence plus longue ;
- les commissions payées correspondent aux :
 - rétrocessions payées aux distributeurs, en fonction des dispositions contractuelles. Elles correspondent en général à un pourcentage des commissions de gestion,
 - frais de dépositaire et de valorisateur, lorsque ceux-ci sont payés par la société de gestion, ainsi que de manière plus limitée, certains frais administratifs annexes tels que les frais de cotation ETF.

Les commissions nettes intègrent également :

- des commissions versées à Amundi au titre de la garantie apportée aux fonds garantis ou EMTN structurés. Sont assimilées à ces commissions diverses facturations associées à la constitution et à la vie des produits structurés ;
- des commissions de mouvement payées par le fonds, qui rémunèrent l'exécution des achats et ventes de titres réalisés pour le compte des fonds par la table de négociation d'Amundi ;
- d'autres commissions pour des montants plus réduits, telles que : droits d'entrée, rémunérations au titre de prestations de conseil, commissions de prêt emprunt de titres, frais de tenue de compte d'Épargne Salariale.

Les commissions de surperformance rémunèrent la société de gestion lorsque les dispositions contractuelles du fonds le prévoient. Elles sont calculées sur la base d'un pourcentage de la différence positive entre la performance constatée du fonds et l'indice de référence mentionné au contrat.

Les commissions perçues ou versées en rémunération de services ponctuels sont intégralement enregistrées en résultat à l'origine.

Le contrôle d'une filiale régie par les droits de vote est établi lorsque les droits de vote détenus confèrent à Amundi la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes de la filiale. Amundi contrôle généralement la filiale lorsqu'elle détient, directement ou indirectement par l'intermédiaire de filiales, plus de la moitié des droits de vote existants ou potentiels d'une entité, sauf s'il peut être clairement démontré que cette détention ne permet pas de diriger les activités pertinentes. Le contrôle existe également lorsqu'Amundi détient la moitié ou moins de la moitié des droits de vote, y compris potentiels, d'une entité mais dispose en pratique de la capacité de diriger seul les activités pertinentes en raison notamment de l'existence d'accords contractuels, de l'importance relative des droits de vote détenus au regard de la dispersion des droits de vote détenus par les autres investisseurs ou d'autres faits et circonstances.

Le contrôle d'une entité structurée ne s'apprécie pas sur la base du pourcentage des droits de vote qui n'ont, par nature, pas d'incidence sur les rendements de l'entité. L'analyse du contrôle tient compte des accords contractuels, mais également de l'implication et des décisions d'Amundi lors de la création de l'entité, des accords conclus à la création et des risques encourus par Amundi, des droits résultants d'accords qui confèrent à l'investisseur le pouvoir de diriger les activités pertinentes uniquement lorsque des circonstances particulières se produisent ainsi que des autres faits ou circonstances qui indiquent que l'investisseur a la possibilité de diriger les activités pertinentes de l'entité. Lorsqu'il existe un mandat de gestion, il convient de déterminer si le gérant agit en tant qu'agent (pouvoir délégué) ou principal (pour son propre compte). Ainsi au moment où les décisions relatives aux activités pertinentes de l'entité doivent être prises, les indicateurs à analyser pour définir si une entité agit en tant qu'agent ou en tant que principal sont l'étendue du pouvoir décisionnel relatif à la délégation de pouvoir au gérant sur l'entité, les rémunérations auxquelles donnent droit les accords contractuels mais aussi les droits substantifs pouvant affecter la capacité du décideur détenus par les autres parties impliquées dans l'entité et, l'exposition à la variabilité des rendements tirés d'autres intérêts détenus dans l'entité.

Le contrôle conjoint s'exerce lorsqu'il existe un partage contractuel du contrôle sur une activité économique. Les décisions affectant les activités pertinentes de l'entité requièrent l'unanimité des parties partageant le contrôle.

Dans les entités traditionnelles, l'influence notable résulte du pouvoir de participer aux politiques financière et opérationnelle d'une entreprise sans en détenir le contrôle. Une influence notable est présumée en cas de détention directe ou indirecte par le biais de filiales de 20 % ou plus des droits de vote dans une entité.

1.4.1.2 **Contrôle et consolidation des entités structurées (entités ad hoc)**

Les critères de contrôle des entités structurées ou entités *ad hoc* (structures créées pour gérer une opération ou un groupe d'opérations similaires) sont définies par la norme IFRS 10.

La détermination du contrôle s'apprécie notamment au regard des aspects suivants :

- pouvoir de piloter l'activité de l'entité ;

- percevoir des revenus variables ou être exposé à des risques de cette entité ;
- avoir la capacité d'influencer les revenus perçus de cette entité et les risques.

Ces dispositions s'appliquent en particulier aux fonds détenus ou garantis par Amundi.

FONDS DÉTENUS PAR DES SOCIÉTÉS DU GROUPE

En ce qui concerne les parts de fonds détenues par des sociétés du Groupe, la Direction d'Amundi détermine l'existence du contrôle en s'appuyant sur deux critères :

- le seuil à partir duquel la société détentrice peut être considérée comme principal :
 - soit en cas de détention directe du fonds supérieure à 35 %,
 - soit en cas de détention directe du fonds supérieure à 20 % assortie d'un partage des commissions de surperformance entre la société de gestion et les investisseurs tel que la perception totale des revenus du fonds par Amundi soit supérieure à 35 % ;
- le caractère pérenne de l'investissement, établi en cas de détention supérieure aux seuils mentionnés ci-dessus au-delà d'une durée de trois trimestres consécutifs.

Au regard de cette analyse, les cas de contrôle d'un fonds par une société du périmètre sont limités et concernent les fonds dédiés et certaines détentions de fonds dans le cadre des investissements d'amorçage.

FONDS GARANTIS PAR AMUNDI

Amundi donne des garanties à des fonds gérés par le Groupe (voir note 9.5) :

- fonds structurés ou à formule ;
- fonds gérés « en assurance de portefeuille ».

L'analyse menée permet de conclure à l'absence de contrôle au regard des critères de la norme IFRS 10 et donc à la non-consolidation de ces fonds.

En effet, les fonds à formule, une fois leur structuration établie, font l'objet d'une gestion passive, encadrée par les contraintes réglementaires des régulateurs (AMF, ESMA). Cette gestion passive et encadrée, ainsi que les règles de gestion internes (sélection stricte des expositions au risque de crédit, encadrement étroit du *turn-over* des actifs détenus par les fonds), limitent l'exposition d'Amundi aux rendements variables.

De la même façon, la structuration des fonds gérés en assurance de portefeuille est très encadrée et limite fortement l'exposition du garant :

- les investisseurs ayant généralement directement droit au rendement des actifs du fonds, l'exposition d'Amundi au risque de marché est faible ; essentiellement liée aux actifs dynamiques, elle est encore réduite par les règles de gestion interne (mesure très prudente de l'exposition au risque, contraintes fortes de liquidité et de diversification) ;
- l'exposition au risque de crédit, essentiellement liée aux actifs de monétarisation, suit les mêmes contraintes que celles appliquées pour les fonds à formule, et traduit un degré de prudence élevé lors de la sélection des émetteurs.

1.4.2 Méthodes de consolidation

Les méthodes de consolidation sont fixées respectivement par les normes IFRS 10 et IAS 28 révisée. Elles résultent de la nature du contrôle exercé par Amundi sur les entités consolidables, quelle qu'en soit l'activité et qu'elles aient ou non la personnalité morale :

- l'intégration globale, pour les entités contrôlées ;
- la mise en équivalence, pour les entités sous influence notable ou contrôle conjoint.

Intégration globale

L'intégration globale consiste à substituer à la valeur des titres chacun des éléments d'actif et de passif de chaque filiale.

Mise en équivalence

La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur des titres la quote-part du Groupe dans les capitaux propres et le résultat des sociétés concernées. La variation de la valeur comptable de ces titres tient compte de l'évolution de l'écart d'acquisition.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part des participations ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres et dans le résultat apparaît distinctement au bilan et au compte de résultat consolidés.

Les participations ne donnant pas le contrôle sont telles que définies par la norme IFRS 10 et intègrent les instruments qui sont des parts d'intérêts actuelles et qui donnent droit à une quote-part de l'actif net en cas de liquidation et les autres instruments de capitaux propres émis par la filiale et non détenus par le Groupe.

1.4.3 Retraitements et éliminations au sein du Groupe Amundi

L'effet sur le bilan et le compte de résultat consolidés des opérations internes au Groupe est éliminé pour les entités intégrées globalement.

Les plus ou moins-values provenant de cessions d'actifs entre les entreprises consolidées sont éliminées ; les éventuelles dépréciations durables mesurées à l'occasion d'une cession interne sont constatées.

1.4.4 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes consolidés sont établis en euros.

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros en deux étapes :

- conversion, le cas échéant, de la monnaie locale de tenue de compte en monnaie fonctionnelle (monnaie de l'environnement économique principal dans lequel opère l'entité). La conversion se fait comme si les éléments avaient été comptabilisés initialement dans la monnaie fonctionnelle (mêmes principes de conversion que pour les transactions en monnaie étrangère) ;
- conversion de la monnaie fonctionnelle en euros, monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe. Les actifs et les passifs sont convertis au cours de clôture. Les produits et les

charges du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de change résultant de la conversion des actifs, des passifs et du compte de résultat sont comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres. Ces écarts de conversion sont comptabilisés en résultat lors de la cession totale ou partielle de l'entité. Dans le cas de la cession d'une filiale (contrôle exclusif), le reclassement de capitaux propres à résultat intervient uniquement en cas de perte du contrôle.

1.4.5 Regroupement d'entreprises et écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément à IFRS 3. À la date de prise de contrôle, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation de la norme IFRS 3 sont comptabilisés à leur juste valeur. En particulier, un passif de restructuration n'est comptabilisé en tant que passif de l'entité acquise que si celle-ci se trouve, à la date d'acquisition, dans l'obligation d'effectuer cette restructuration.

Les clauses d'ajustement de prix sont comptabilisées pour leur juste valeur même si leur réalisation n'est pas probable. Les variations ultérieures de la juste valeur des clauses qui ont la nature de dettes financières sont constatées en résultat. Seules les clauses d'ajustement de prix relatives à des opérations dont la prise de contrôle est intervenue au plus tard au 31 décembre 2009 peuvent encore être comptabilisées par la contrepartie de l'écart d'acquisition car ces opérations ont été comptabilisées selon la norme IFRS 3 non révisée.

La part des participations ne donnant pas le contrôle qui sont des parts d'intérêts actuelles et qui donnent droit à une quote-part de l'actif net en cas de liquidation peut être évaluée, au choix de l'acquéreur, de deux manières :

- à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- à la quote-part dans les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise réévalués à la juste valeur.

Cette option peut être exercée acquisition par acquisition.

Le solde des participations ne donnant pas le contrôle (instruments de capitaux propres émis par la filiale et non détenus par le Groupe) doit être comptabilisé pour sa juste valeur à la date d'acquisition.

Conformément à la norme IFRS 3, l'évaluation initiale des actifs, passifs et passifs éventuels peut être modifiée dans un délai maximum de douze mois à compter de la date d'acquisition.

La contrepartie transférée à l'occasion d'un regroupement d'entreprises (le coût d'acquisition) est évaluée comme le total des justes valeurs transférées par l'acquéreur, à la date d'acquisition en échange du contrôle de l'entité acquise (par exemple : trésorerie, instruments de capitaux propres).

Les coûts directement attribuables au regroupement considéré sont comptabilisés en charges, séparément du regroupement. Dès lors que l'opération a de très fortes probabilités de se réaliser, ils sont enregistrés dans la rubrique « Gains ou pertes nets sur autres actifs », sinon ils sont enregistrés dans le poste « Charges générales d'exploitation ».

L'écart entre la somme du coût d'acquisition et des participations ne donnant pas le contrôle et le solde net, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis et des passifs repris, évalués à la juste valeur est inscrit, quand il est positif, à l'actif du bilan consolidé, sous la rubrique « Écarts d'acquisition » lorsque l'entité acquise est intégrée globalement et au sein de la rubrique « Participations dans les entreprises mises en équivalence » lorsque l'entreprise acquise est mise en équivalence. Lorsque cet écart est négatif, il est immédiatement enregistré en résultat.

Les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan à leur coût initial libellé dans la devise de l'entité acquise et convertis sur la base du cours de change à la date de clôture.

En cas de prise de contrôle par étapes, la participation détenue avant la prise de contrôle est réévaluée à la juste valeur par résultat à la date d'acquisition et l'écart d'acquisition est calculé en une seule fois, à partir de la juste valeur à la date d'acquisition des actifs acquis et des passifs repris.

Dans le cas d'une augmentation du pourcentage d'intérêt d'Amundi dans une entité déjà contrôlée de manière exclusive, l'écart entre le coût d'acquisition et la quote-part d'actif net acquis est constaté dans le poste « Réserves consolidées part du Groupe ». En cas de diminution du pourcentage d'intérêt d'Amundi dans une entité restant contrôlée de manière exclusive, l'écart entre le prix de cession et la valeur comptable de la quote-part de la situation nette cédée est également constaté directement en réserves consolidées part du Groupe. Les frais liés à ces opérations sont comptabilisés en capitaux propres.

1.4.6 Dépréciation des écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition font l'objet de tests de dépréciation dès l'apparition d'indices objectifs de perte de valeur et au minimum une fois par an. La norme IAS 36 requiert que les dépréciations éventuelles des écarts d'acquisition soient déterminées par référence à la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) ou du groupe d'UGT auxquels ils sont rattachés.

Les unités génératrices de trésorerie correspondent au plus petit groupe d'actifs et de passifs générant des entrées de trésorerie indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. L'organisation d'Amundi se caractérise par une très forte centralisation et transversalité des fonctions inhérentes à la gestion d'actifs. Cette centralisation et cette intégration se traduisent par les principes organisationnels suivants : une plateforme de gestion intégrée, des produits et solutions d'investissements transverses, une commercialisation imbriquée, des fonctions clés transversales. Cette organisation a conduit à l'identification d'une UGT unique. En conséquence, le *goodwill* est testé au niveau de l'ensemble du Groupe conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 36.

La valeur recouvrable de l'UGT est définie comme la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité est calculée comme la valeur actuelle de l'estimation des flux futurs dégagés par l'UGT, tels qu'ils résultent des plans à moyen terme établis pour les besoins du pilotage du Groupe.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, l'écart d'acquisition rattaché à l'UGT ou au groupe d'UGT est déprécié à due concurrence. Cette dépréciation est irréversible.

NOTE 2 GESTION FINANCIÈRE, EXPOSITION AUX RISQUES ET POLITIQUE DE COUVERTURE

La description de ces dispositifs ainsi que les informations narratives figurent désormais dans le rapport de gestion, chapitre « Analyse des risques », comme le permet la norme IFRS 7. Les tableaux de ventilations comptables continuent néanmoins de figurer dans les états financiers.

En tant qu'établissement de crédit, Amundi est soumis au respect de la réglementation prudentielle française qui transpose en droit français la Directive européenne « Accès à l'activité d'établissement de crédit et surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ». La gestion des fonds propres d'Amundi est conduite de façon à respecter les niveaux de fonds propres prudentiels au sens de la directive européenne 2013/36 (CRD IV) et du Règlement européen 575/2013 (CRR) depuis le 1^{er} janvier 2014 et exigé par les autorités compétentes, la Banque centrale européenne et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) afin de couvrir les risques pondérés au titre des risques de crédit, risques opérationnels et de marché.

Les fonds propres prudentiels sont répartis en trois catégories : les fonds propres de base de catégorie 1 (*Common Equity Tier 1*, ou « CET1 »), les fonds propres additionnels de catégorie 1 (*Additional Tier 1*, ou « AT1 ») et les fonds propres de catégorie 2 (*Tier 2*), composés d'instruments de capital et de dettes, sur lesquels sont effectués des ajustements. Amundi dispose exclusivement de fonds propres de catégorie 1 constitués du capital social et des réserves non distribuées (aucun titre émis par le Groupe assimilé à des fonds propres de catégorie 1 ou de catégorie 2). Les fonds propres prudentiels sont obtenus à partir des capitaux propres comptables. Les ajustements pratiqués (filtres prudentiels) concernent principalement la déduction des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles (nets d'impôts différés).

Au 31 décembre 2016, comme en 2015 et selon la réglementation en vigueur, Amundi respecte les exigences réglementaires.

NOTE 3 ÉCHÉANCIER CONTRACTUEL DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS D'AMUNDI

L'échéancier contractuel des actifs et passifs financiers d'Amundi s'établit de la façon suivante sur les trois exercices présentés :

La ventilation des soldes au bilan des actifs et passifs financiers est réalisée par date d'échéance contractuelle. Les actions, fonds, et autres titres à revenu variable sont sans échéance contractuelle et sont positionnés dans la colonne « Indéterminé ».

En milliers d'euros	31/12/16					Total
	≤ 3 mois	> 3 mois à ≤ 1 an	> 1 an à ≤ 5 ans	> 5 ans	Indéterminé	
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	72 146	132 716	1 453 053	533 993		2 191 908
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	13 629		889 178	2 154 473	997 788	4 055 068
Total actifs financiers à la juste valeur par résultat	85 775	132 716	2 342 231	2 688 466	997 788	6 246 976
Actifs financiers disponibles à la vente					1 922 746	1 922 746
Total actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	1 922 746	1 922 746
Prêts et créances sur les établissements de crédit	456 195	54 071	2 750			513 016
Total prêts et créances sur les établissements de crédit	456 195	54 071	2 750	-	-	513 016
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	67 523	130 622	1 423 076	470 396		2 091 618
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option			889 178	2 245 465		3 134 644
Total passifs financiers à la juste valeur par résultat	67 523	130 622	2 312 254	2 715 862	-	5 226 262
Dettes envers les établissements de crédit	9 598	85 384				94 982
Total dettes envers les établissements de crédit	9 598	85 384	-	-	-	94 982

Pour faire face à ses besoins de liquidité, le Groupe dispose d'un portefeuille monétaire et de comptes courants.

En milliers d'euros	31/12/15					Total
	≤ 3 mois	> 3 mois à ≤ 1 an	> 1 an à ≤ 5 ans	> 5 ans	Indéterminé	
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	177 522	245 788	1 162 018	450 231	-	2 035 560
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	29 290	-	453 986	1 373 572	1 691 448	3 548 296
Total actifs financiers à la juste valeur par résultat	206 812	245 788	1 616 004	1 823 803	1 691 448	5 583 856
Actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	1 478 869	1 478 869
Total actifs financiers disponibles à la vente	-	-	-	-	1 478 869	1 478 869
Prêts et créances sur les établissements de crédit	635 836	50 130	52 750	-	-	738 716
Total prêts et créances sur les établissements de crédit	635 836	50 130	52 750	-	-	738 716
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	177 789	231 855	1 173 436	397 906	-	1 980 984
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	-	-	453 986	1 425 361	-	1 879 347
Total passifs financiers à la juste valeur par résultat	177 789	231 855	1 627 422	1 823 267	-	3 860 331
Dettes envers les établissements de crédit	339 500	71 900	49 166	-	-	460 566
Total dettes envers les établissements de crédit	339 500	71 900	49 166	-	-	460 566

NOTE 4 NOTES RELATIVES AU RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

4.1 REVENUS NETS DE GESTION

Les commissions s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	2016	2015
Commissions nettes	1 510 236	1 465 511
Commissions de surperformance	114 898	137 971
REVENUS NETS DE GESTION	1 625 134	1 603 482

L'analyse des revenus nets de gestion par segment de clientèle est présentée dans la note 9.1.

4.2 PRODUITS NETS FINANCIERS

En milliers d'euros	2016	2015
Produits d'intérêts	7 097	11 224
Charges d'intérêts	(10 742)	(16 356)
Marge nette d'intérêts	(3 645)	(5 132)
Plus ou moins valeurs latentes ou réalisées sur actifs/passifs à la juste valeur par résultat par nature	(208)	(38)
Plus ou moins valeurs latentes ou réalisées sur actifs/passifs à la juste valeur par résultat par option ⁽¹⁾	(3 971)	71 191
Solde des opérations de change et instruments financiers assimilés	16 175	(43 624)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat	11 996	27 529
Dividendes reçus	18 544	12 404
Plus ou moins valeurs de cession réalisées sur actifs financiers disponibles à la vente	45 995	44 473
Pertes sur titres dépréciés durablement (titres de capitaux propres)	(1 060)	(2 850)
Plus ou moins-values de cession réalisées sur prêts et créances	-	-
Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	63 479	54 027
PRODUITS NETS FINANCIERS	71 829	76 424

(1) Ce poste inclut au 31 décembre 2016 un produit de 14 461 milliers d'euros relatif à la réduction partielle du complément de prix constaté par Amundi dans le cadre de l'acquisition de la société Smith Breeden en 2013.

4.3 AUTRES PRODUITS NETS

En milliers d'euros	2016	2015
Autres produits (charges) nets d'exploitation bancaire	(27 559)	(28 481)
Autres produits (charges) nets d'exploitation non bancaire	7 960	5 456
AUTRES PRODUITS NETS	(19 599)	(23 025)

Les autres produits nets intègrent le chiffre d'affaires hors Groupe réalisé par la filiale d'Amundi qui exerce une activité de mise à disposition de moyens informatiques principalement au sein du Groupe, ainsi que l'amortissement des immobilisations incorporelles relatives aux contrats de distribution acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises.

4.4 CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
Charges de personnel (y compris personnel mis à disposition et intérimaires)	(557 439)	(565 055)
Autres charges générales d'exploitation	(320 376)	(318 165)
<i>Dont services extérieurs liés au personnel et charges assimilées</i>	(3 076)	(7 234)
TOTAL DES CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(877 816)	(883 220)

L'analyse des charges de personnel est présentée en note 6.2.

Les autres charges d'exploitation comprennent les dotations aux amortissements et dépréciations des immobilisations corporelles et incorporelles qui s'analysent comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
Dotations aux amortissements	(14 705)	(15 164)
Immobilisations corporelles	(10 188)	(10 908)
Immobilisations incorporelles	(4 517)	(4 256)
Dotations aux dépréciations	-	-
Immobilisations corporelles	-	-
Immobilisations incorporelles	-	-
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	(14 705)	(15 164)

4.5 COÛT DU RISQUE

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
Dotations aux provisions et aux dépréciations	(2 615)	(8 269)
Prêts et créances	-	-
Autres actifs	(112)	(896)
Engagements par signature	(1 900)	(73)
Risques et charges	(603)	(7 300)
Reprises de provisions et de dépréciations	4 017	1 943
Prêts et créances	-	-
Autres actifs	836	635
Engagements par signature	13	19
Risques et charges	3 168	1 289
Variation des provisions	1 402	(6 326)
Autres gains (pertes) nettes	(1 959)	(237)
TOTAL COÛT DU RISQUE	(557)	(6 563)

4.6 GAINS OU PERTES SUR AUTRES ACTIFS

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
Plus-values de cessions immobilisations corporelles et incorporelles	48	11
Moins-values de cessions immobilisations corporelles et incorporelles	(27)	(14)
Résultat de cession de titres de participations consolidées	-	4 182
Produits nets sur opérations de regroupement	-	9 408
GAINS OU PERTES SUR AUTRES ACTIFS	22	13 587

4.7 IMPÔTS

<i>En milliers d'euros</i>	2016	2015
Charge d'impôt courant	(257 165)	(295 538)
Produit (charge) d'impôt différé	(1 191)	9 511
CHARGE D'IMPÔT DE LA PÉRIODE	(258 356)	(286 027)

Réconciliation du taux d'impôt théorique avec le taux effectif pour les exercices 2015 et 2016 :

<i>En milliers d'euros</i>	2016		2015	
	Taux	Base	Taux	Base
Résultat avant impôt, provisions sur écarts d'acquisitions et résultats des sociétés mises en équivalence		799 013		780 686
Taux et charge théoriques d'impôt	34,43 %	(275 100)	38,00 %	(296 661)
Effet des différences permanentes	(1,11 %)	8 875	0,25 %	(1 950)
Effet des différences de taux d'imposition des entités étrangères	(1,67 %)	13 369	(1,82%)	14 227
Effet des pertes de l'exercice, de l'utilisation des reports déficitaires et des différences temporaires et autres éléments	0,43 %	(3 450)	0,48 %	(3 754)
Effet de l'imposition à taux réduit	(0,12%)	921	(0,56 %)	4 393
Effet des autres éléments	0,37 %	(2 971)	0,29 %	(2 283)
Taux et charge effectifs d'impôt	32,33 %	(258 356)	36,64 %	(286 027)

4.8 VARIATION DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES

Les gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres au cours de l'exercice 2016 sont détaillés ci-dessous :

Gains et pertes recyclables (en milliers d'euros)	2016	2015
Gains et pertes sur écarts de conversion	6 426	17 808
Écart de réévaluation de la période	6 426	17 808
Transferts en résultat	-	-
Autres reclassifications	-	-
Gains et pertes sur actifs disponibles à la vente	24 696	(42 272)
Écart de réévaluation de la période	69 613	(1 507)
Transferts en résultat	(44 929)	(40 790)
Autres reclassifications	11	24
Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture	-	-
Écart de réévaluation de la période	-	-
Transferts en résultat	-	-
Autres reclassifications	-	-
Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés	-	-
Écart de réévaluation de la période	-	-
Transferts en résultat	-	-
Autres reclassifications	-	-
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence	(122)	5 380
Impôt sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables hors entités mises en équivalence	4 097	11 468
Impôt sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence	-	-
TOTAL DES GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES ET RECYCLABLES ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT	35 097	(7 615)
Gains et pertes non recyclables (en milliers d'euros)	2016	2015
Gains et pertes actuariels sur avantages post-emploi	(3 258)	(80)
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables des entités mises en équivalence	-	-
Impôt sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables hors entités mises en équivalence	1 066	(594)
Impôt sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables sur entités mises en équivalence	-	-
TOTAL DES GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES ET NON RECYCLABLES ULTÉRIEUREMENT EN RÉSULTAT	(2 193)	(674)
TOTAL DES GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	32 904	(8 289)
Dont part Groupe	32 845	(8 270)
Dont participations ne donnant pas le contrôle	59	(20)

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres est présenté ci-dessous :

	2015				Variation				2016			
	Brut	Impôt	Net d'impôt	Net dont part Groupe	Brut	Impôt	Net d'impôt	Net dont part Groupe	Brut	Impôt	Net d'impôt	Net dont part Groupe
<i>En milliers d'euros</i>												
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES												
Gains et pertes sur écarts de conversion	10 471	-	10 471	10 471	6 426	-	6 426	6 426	16 897	-	16 897	16 897
Gains et pertes sur actifs disponibles à la vente	57 006	(21 264)	35 742	35 742	24 696	4 097	28 793	28 793	81 702	(17 168)	64 535	64 535
Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres recyclables hors entités mises en équivalence	67 477	(21 264)	46 213	46 213	31 122	4 097	35 219	35 219	98 599	(17 168)	81 432	81 432
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence	4 947	-	4 947	4 949	(122)	-	(122)	(122)	4 825	-	4 825	4 827
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables	72 424	(21 264)	51 160	51 162	31 000	4 097	35 097	35 097	103 424	(17 168)	86 257	86 259
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES												
Gains et pertes actuariels sur avantages post-emploi	(14 450)	4 866	(9 584)	(9 498)	(3 258)	1 066	(2 193)	(2 252)	(17 708)	5 932	(11 777)	(11 750)
Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables hors entités mises en équivalence	(14 450)	4 866	(9 584)	(9 498)	(3 258)	1 066	(2 193)	(2 252)	(17 708)	5 932	(11 777)	(11 750)
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables des entités mises en équivalence	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables	(14 450)	4 866	(9 584)	(9 498)	(3 258)	1 066	(2 193)	(2 252)	(17 708)	5 932	(11 777)	(11 750)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	57 975	(16 399)	41 576	41 664	27 741	5 163	32 904	32 845	85 716	(11 236)	74 480	74 510

NOTE 5 NOTES RELATIVES AU BILAN**5.1 CAISSE ET BANQUES CENTRALES**

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Caisse	24	25
TOTAL CAISSE ET BANQUES CENTRALES	24	25

5.2 ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2 191 908	2 035 560
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	4 055 068	3 548 296
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	6 246 976	5 583 856

5.2.1 Actifs financiers détenus à des fins de transaction

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Instruments dérivés de transaction	2 191 908	2 035 560
dont swaps de taux	160 982	139 318
dont swaps sur actions et indices	2 018 706	1 887 692
TOTAL ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2 191 908	2 035 560

Cette rubrique inclut la juste valeur des dérivés contractés par Amundi dans le cadre de son activité d'intermédiation : dérivés contractés avec les fonds et retournés avec des contreparties de marché.

5.2.2 Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Fonds	991 111	1 691 448
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 402 168	933 526
Actions et autres titres à revenu variable	347 795	259 707
Créances sur les établissements de crédit	1 313 994	663 615
Effets publics et valeurs assimilées	-	-
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	4 055 068	3 548 296

Cette rubrique inclut la juste valeur des investissements d'amorçage (*seed money*), des placements de trésorerie court terme ainsi que des actifs de couverture des émissions d'EMTN.

5.3 PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	2 091 618	1 980 984
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	3 134 644	1 879 347
TOTAL PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	5 226 262	3 860 331

5.3.1 Passifs détenus à des fins de transaction

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Instruments dérivés de transactions	2 091 618	1 980 984
dont swaps de taux	99 305	93 594
dont swaps sur actions et indices	1 975 215	1 874 314
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2 091 618	1 980 984

Cette rubrique inclut la juste valeur des dérivés contractés par Amundi dans le cadre de son activité d'intermédiation : dérivés contractés avec les fonds et retournés avec des contreparties de marché.

5.3.2 Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Titres de dettes	3 134 644	1 879 347
TOTAL PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	3 134 644	1 879 347

Cette rubrique enregistre les titres émis par les véhicules d'émission d'EMTN à destination de la clientèle. La valeur nominale de ces émissions est de 3 008 225 milliers d'euros au 31 décembre 2016 et de 1 820 496 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

5.4 INFORMATIONS SUR LA COMPENSATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

5.4.1 Compensation – Actifs financiers

Nature des opérations	Montant brut des actifs comptabilisés avant tout effet de compensation	Montant brut des passifs effectivement compensés comptablement	Montant net des actifs financiers présentés dans les états de synthèse	Autres montants compensables sous conditions		Montant net après l'ensemble des effets de compensation
				Montant brut des passifs financiers relevant de la convention cadre de compensation	Montant des autres instruments financiers reçus en garantie, dont dépôt de garantie	
	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d)		(e) = (c) - (d)
31/12/16						
Dérivés	2 179 688	-	2 179 688	883 542	686 382	609 764
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 179 688	-	2 179 688	883 542	686 382	609 764
31/12/15						
Dérivés	2 027 010	-	2 027 010	563 380	987 167	476 463
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 027 010	-	2 027 010	563 380	987 167	476 463

Les montants bruts de dérivés présentés dans ces tableaux excluent les ajustements pour risques de contrepartie, *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

5.4.2 Compensation – Passifs financiers

Nature des opérations	Montant brut des passifs comptabilisés avant tout effet de compensation	Montant brut des actifs effectivement compensés comptablement	Montant net des passifs financiers présentés dans les états de synthèse	Autres montants compensables sous conditions		Montant net après l'ensemble des effets de compensation
				Montant brut des actifs financiers relevant de la convention cadre de compensation	Montant des autres instruments financiers donnés en garantie, dont dépôt de garantie	
	(a)	(b)	(c) = (a) - (b)	(d)		(e) = (c) - (d)
31/12/16						
Dérivés	2 074 520	-	2 074 520	883 542	835 847	355 131
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 074 520	-	2 074 520	883 542	835 847	355 131
31/12/15						
Dérivés	1 967 908	-	1 967 908	563 380	1 042 171	362 357
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	1 967 908	-	1 967 908	563 380	1 042 171	362 357

Les montants bruts de dérivés présentés dans ces tableaux excluent les ajustements pour risques de contrepartie, *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

Les informations financières résumées des entreprises associées significatives d'Amundi sont présentées ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16			
	PNB	Résultat net	Total Actif	Capitaux propres
NH-Amundi Asset Management	23 656	11 451	77 183	76 324
State Bank of India Fund Management (SBI FM)	75 930	23 300	123 741	108 009
ABC-CA	2 320	27 625	111 342	88 026
Wafa Gestion	13 417	6 560	34 995	14 300
Tobam Holding Company & Tobam	23 623	8 783	32 128	8 496

5.11 IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES

5.11.1 Immobilisations corporelles d'exploitation

<i>En milliers d'euros</i>	01/01/16	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/16
Valeur brute	114 568	4 313	5 274	(13 701)	51	-	110 506
Amortissements et provisions	(70 212)	(2 196)	(10 188)	13 271	(17)	-	(69 342)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	44 356	2 117	(4 914)	(430)	35	-	41 164

<i>En milliers d'euros</i>	01/01/15	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/15
Valeur brute	114 689	17	6 075	(894)	1 335	(6 655)	114 568
Amortissements et provisions	(59 249)	-	(10 895)	875	(943)	-	(70 212)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	55 440	17	(4 820)	(19)	392	(6 655)	44 356

5.14.2 Dividendes attribués en 2016

En 2016, conformément aux délibérations de l'Assemblée générale ordinaire du 12 mai 2016, Amundi a versé à ses actionnaires un dividende de 2,05 euros par action soit un montant total de 342,8 millions d'euros au titre du résultat de l'exercice 2015.

La répartition par actionnaire du dividende est la suivante :

En milliers d'euros	Au titre de l'exercice 2015	Au titre de l'exercice 2014
Crédit Agricole SA	254 253	191 462
Autres sociétés du groupe Crédit Agricole	4 705	3 351
Salariés	930	-
Flottant	82 866	-
Société Générale	-	48 703
DIVIDENDES	342 754	243 516

5.14.3 Calcul du résultat par action

En milliers d'euros	31/12/16	31/12/15
Résultat net part du Groupe de la période <i>(en milliers d'euros)</i>	568 265	518 630
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	167 366 374	166 810 578
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION (EN EUROS)	3,40	3,11

NOTE 6 AVANTAGES AU PERSONNEL ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

6.1 EFFECTIFS

	2016	2015
Effectif de clôture <i>(équivalent temps pleins - ETP)</i>	CDI et autres	CDI et autres
France	2 102,4	2 097,9
Autres pays de l'Union européenne	529,2	468,8
Autres pays de l'Europe	9,0	8,0
Amérique du Nord	74,5	84,5
Amériques Centrale et du Sud	1,0	2,0
Afrique et Moyen-Orient	7,0	8,0
Asie et Océanie (hors Japon)	159,0	167,0
Japon	186,1	193,6
EFFECTIF TOTAL	3 068,2	3 029,8

7.3 ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR AU BILAN

Les tableaux ci-après présentent les encours au bilan des actifs et passifs financiers évalués à la juste valeur classés par niveau de juste valeur :

<i>En milliers d'euros</i>	Total 31/12/16	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques	Valorisation fondée sur des données observables	Valorisation fondée sur des données non observables
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2 191 908	-	2 191 908	-
Créances sur les établissements de crédit	-	-	-	-
Titres reçus en pension livrée	-	-	-	-
Titres détenus à des fins de transaction	-	-	-	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Obligations et autres titres à revenu fixe	-	-	-	-
Actions et autres titres à revenu variable	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 191 908	-	2 191 908	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	4 055 068	2 393 279	1 661 789	-
Actifs représentatifs de contrats en unités de compte	-	-	-	-
Titres à la juste valeur par résultat sur option	2 741 074	2 393 279	347 795	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Fonds	991 111	991 111	-	-
Obligations et autres titres à revenu fixe	1 402 168	1 402 168	-	-
Actions et autres titres à revenu variable	347 795	-	347 795	-
Créances sur les établissements de crédit	1 313 994	-	1 313 994	-
Actifs financiers disponibles à la vente	1 922 746	1 772 665	144 982	5 098
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Fonds	1 560 274	1 553 214	1 962	5 098
Actions, autres titres à revenu variable, et titres de participations non consolidés	362 471	219 451	143 020	-
Créances disponibles à la vente	-	-	-	-
TOTAL ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	8 169 721	4 165 944	3 998 679	5 098

<i>En milliers d'euros</i>	Total 31/12/15	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques	Valorisation fondée sur des données observables	Valorisation fondée sur des données non observables
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2 035 560	-	2 035 560	-
Créances sur les établissements de crédit	-	-	-	-
Titres reçus en pension livrée	-	-	-	-
Titres détenus à des fins de transaction	-	-	-	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Obligations et autres titres à revenu fixe	-	-	-	-
Actions et autres titres à revenu variable	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 035 560	-	2 035 560	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	3 548 296	2 624 974	923 322	-
Actifs représentatifs de contrats en unités de compte	-	-	-	-
Titres à la juste valeur par résultat sur option	2 884 681	2 624 974	259 707	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Fonds	1 691 448	1 691 448	-	-
Obligations et autres titres à revenu fixe	933 526	933 526	-	-
Actions et autres titres à revenu variable	259 707	-	259 707	-
Créances sur les établissements de crédit	663 615	-	663 615	-
Actifs financiers disponibles à la vente	1 478 869	1 403 169	71 735	3 964
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Fonds	1 205 596	1 199 649	1 983	3 964
Actions, autres titres à revenu variable, et titres de participations non consolidés	273 272	203 520	69 752	-
Créances disponibles à la vente	-	-	-	-
TOTAL ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	7 062 724	4 028 143	3 030 617	3 964

7.4 PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR AU BILAN

En milliers d'euros	Total 31/12/16	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques	Valorisation fondée sur des données observables	Valorisation fondée sur des données non observables
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	2 091 618	-	2 091 618	-
Dettes envers les établissements de crédit	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 091 618	-	2 091 618	-
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	3 134 644	-	3 134 644	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	5 226 262	-	5 226 262	-

En milliers d'euros	Total 31/12/15	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques	Valorisation fondée sur des données observables	Valorisation fondée sur des données non observables
		Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	1 980 984	-	1 980 984	-
Dettes envers les établissements de crédit	-	-	-	-
Instruments dérivés	1 980 984	-	1 980 984	-
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	1 879 347	-	1 879 347	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	3 860 331	-	3 860 331	-

7.5 JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT

Les actifs et passifs financiers évalués au coût comprennent pour l'essentiel les créances et dettes envers les établissements de crédit et le collatéral versé et reçu dans le cadre des contrats de dérivés.

S'agissant d'appels de marge quotidiens, le Groupe Amundi considère que le collatéral versé et reçu est enregistré pour sa juste valeur dans les postes du bilan « comptes de régularisation et actifs divers » et « comptes de régularisation et passifs divers ».

Le Groupe Amundi considère que le coût amorti des créances et dettes envers les établissements de crédit est une bonne approximation de la juste valeur. En effet, il s'agit principalement :

- d'actifs ou passifs à taux variables pour lesquels les variations de taux d'intérêt n'ont pas d'impact significatif sur la juste valeur, car les taux de rendement de ces instruments s'ajustent fréquemment aux taux de marché (cas des prêts et emprunts) ;
- d'actifs ou passifs à court terme pour lesquels la valeur de remboursement est proche de la valeur de marché.

	31/12/15			
	Gestion d'actifs			
En milliers d'euros	Valeur au bilan	Exposition maximale au risque de perte	Garanties reçues et autres rehaussements de crédit	Perte maximale
				Exposition nette
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	604 320	604 320	-	604 320
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	1 163 448	1 163 448	-	1 163 448
Actifs financiers disponibles à la vente	1 227 103	1 227 103	-	1 227 103
Prêts et créances	-	-	-	-
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	-	-	-	-
Actifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	2 994 871	2 994 871	-	2 994 871
Instruments de capitaux propres	-	n.a.	n.a.	-
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	1 265 244	n.a.	n.a.	1 265 244
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	-	n.a.	n.a.	-
Dettes	-	n.a.	n.a.	-
Passifs reconnus vis-à-vis des entités structurées non consolidées	1 265 244	-	-	1 265 244
Engagements donnés				
Engagements de financement	n.a.	-	-	-
Engagements de garantie	n.a.	18 149 818	-	18 149 818
Autres	n.a.	-	-	-
Provisions – Engagements par signature	n.a.	(6 367)	-	(6 367)
Engagements hors bilan net de provisions vis-à-vis des entités structurées non consolidées	18 143 451	18 143 451	-	18 143 451
TOTAL BILAN DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES DÉTENUES	82 397 372	N.A.	N.A.	N.A.

Les informations relatives aux parts de fonds détenues par Amundi et enregistrées dans les postes « Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option » et « Actifs financiers disponibles à la vente » n'intègrent pas les fonds consolidés ni ceux dont le Groupe ne détient qu'une seule part (part de fondateur).

Le montant indiqué sur la ligne « Total bilan des entités structurées non consolidées correspond à l'encours total de ces fonds détenus ».

Le montant d'engagement hors bilan indiqué correspond à l'engagement hors bilan comptabilisé par Amundi dans le cadre de

son activité de garant de fonds. Une provision pour risque liée à cet engagement est enregistrée dans le poste « Provisions » pour 8 157 milliers d'euros au 31 décembre 2016 et 6 367 milliers d'euros au 31 décembre 2015.

Les montants mentionnés en actifs financiers et passifs financiers détenus à des fins de transaction correspondent aux justes valeurs positives et négatives des swaps conclus par Amundi avec des fonds dans le cadre de son activité d'intermédiation de swaps.

8.2 REVENUS NETS ASSOCIÉS AUX ENTITÉS STRUCTURÉES SPONSORISÉES

Les revenus nets réalisés avec les entités structurées ainsi que dans le cadre des mandats de gestion sont indissociables de l'ensemble

des revenus de gestion d'Amundi et sont inclus dans les revenus présentés dans la note 6.2.1.

Le groupe Crédit Agricole intervient comme distributeur des produits financiers du Groupe Amundi, prêteur et emprunteur, contrepartie de dérivés, ainsi que comme dépositaire et agent de calcul. Par ailleurs, le groupe Crédit Agricole met des moyens à disposition auprès d'Amundi et gère son contrat d'assurance des indemnités de fin de carrière.

De son côté, Amundi assure la gestion d'actifs de certains mandats du groupe Crédit Agricole et assure le rôle de teneur de comptes pour les dispositifs d'épargne salariale du groupe Crédit Agricole.

9.2.3 Transactions avec les parties liées

Les tableaux suivants présentent les opérations réalisées avec le groupe Crédit Agricole ainsi que les entités consolidées par mise en équivalence au sein du Groupe Amundi.

Les seules transactions entre Amundi et ses principaux dirigeants sont les rémunérations versées au titre des contrats de travail et les jetons de présence.

En milliers d'euros	Groupe Crédit Agricole	
	2016	2015
RÉSULTAT		
Intérêts et produits (charges) assimilés	(1 784)	(4 363)
Revenus (charges) de commissions	(230 834)	(287 842)
Autres produits (charges) nets	(9 726)	(7 703)
Charges générales d'exploitation	(8 124)	(9 431)
BILAN	31.12.2016	31.12.2015
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	266 092	495 794
Comptes de régularisation et actifs divers	56 161	39 094
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	2 790 693	1 654 350
Passif		
Dettes envers les établissements de crédit	86 069	460 363
Comptes de régularisation et passifs divers	162 586	133 932
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	91 947	77 488
Hors-bilan		
Garanties données	1 172 846	880 578
Garanties reçues	-	-
<hr/>		
En milliers d'euros	Entreprises associées et co-entreprises	
	2016	2015
RÉSULTAT		
Intérêts et produits (charges) assimilés	-	-
Revenus (charges) de commissions	(5 325)	(7 831)
Charges générales d'exploitation	-	-
BILAN	31.12.2016	31.12.2015
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	-	-
Comptes de régularisation et actifs divers	509	689
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-
Passif		
Dettes envers les établissements de crédit	-	-
Comptes de régularisation et passifs divers	858	3 355
Hors-bilan		
Garanties données	-	-
Garanties reçues	-	-

9.3.2 Mouvements de périmètre significatifs au cours de l'exercice

Acquisition de KBI Global Investors

Amundi et Oddo & Cie ont finalisé un accord en date du 31 août 2016. Dans le cadre de cet accord, Amundi a acquis les titres de la société KBI (société de gestion d'actifs irlandaise) pour un prix d'acquisition de 154,5 millions d'euros.

À la date de la prise de contrôle, l'allocation du prix d'acquisition a eu lieu comme suit :

En milliers d'euros	31/08/16
Actifs nets acquis à 100 %	19 996
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêt ne détenant pas le contrôle	-
Goodwill sur la part acquise	134 492
PRIX D'ACQUISITION (JUSTE VALEUR DE LA CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE AU VENDEUR) ⁽¹⁾	154 488

(1) Le prix d'acquisition inclut la valorisation des clauses de complément de prix inscrits dans le poste « comptes de régularisation et passifs divers » pour 23 038 milliers d'euros (note 5.9.2).

Acquisition de Crédit Agricole Immobilier Investors (CAII)

Le 27 octobre 2016, Amundi et Crédit Agricole Immobilier ont finalisé les accords aboutissant à l'acquisition de 100 % des titres de Crédit Agricole Immobilier Investors (CAII) pour un prix d'acquisition de 29,3 millions d'euros.

En milliers d'euros	27/10/16
Actifs nets acquis à 100 %	3 793
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêt ne détenant pas le contrôle	-
Goodwill sur la part acquise	25 457
PRIX D'ACQUISITION (JUSTE VALEUR DE LA CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE AU VENDEUR) ⁽¹⁾	29 250

(1) Cette opération a donné lieu à une émission de titres Amundi en rémunération des titres CAII apportés par Crédit Agricole Immobilier. Sur la base d'une valorisation de CAII à 29 250 milliers d'euros et d'une valorisation de l'action Amundi à 43 euros (cf. note 5.14.1).

Conformément à la norme IFRS 3, le Groupe a procédé à l'allocation provisoire du coût d'acquisition de ces différentes opérations à la clôture et en conséquence les montants affectés aux actifs et passifs

identifiables acquis et au goodwill sont susceptibles d'être modifiés dans le délai d'un an à compter du regroupement.

Par ailleurs, l'intégration globale de ces deux entités dans les comptes consolidés d'Amundi contribue au résultat net de l'ensemble consolidé de la façon suivante :

En milliers d'euros	KBI	CA Immobilier Investors
Contribution au poste « Revenus nets »	11 233	691
Contribution au poste « Résultat net »	3 804	431

Prise d'influence notable dans TOBAM

Le 31 octobre 2016, dans le cadre du renforcement d'un partenariat stratégique, Amundi a acquis une participation complémentaire dans les entités Tobam Holding Company et Tobam (Tobam Holding Company exerçant par ailleurs un contrôle exclusif sur Tobam).

Cette prise de participation complémentaire a conduit à la consolidation des deux entités citées par mise en équivalence.

Les impacts comptables de première consolidation liés à l'ensemble de la participation Tobam sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	31/10/16
Quote-part d'actifs nets acquise	1 934
Goodwill sur la quote-part acquise (inscrit dans la valeur de mise en équivalence)	28 591
PRIX D'ACQUISITION (JUSTE VALEUR DE LA CONTREPARTIE TRANSFÉRÉE AU VENDEUR) ⁽¹⁾	30 525

(1) Inclut la valorisation d'une clause de complément de prix inscrite dans le poste « comptes de régularisation et passifs divers » pour 13 011 milliers d'euros au 31 décembre 2016 (note 5.9.2).

9.4 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Les engagements hors bilan comprennent :

- les engagements de garantie des fonds représentant 17 487 millions d'euros au 31 décembre 2016 et 18 150 millions d'euros au 31 décembre 2015 ;

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Engagements de garantie donnés	17 487 286	18 149 818

- les engagements de financement relatifs au *Credit Revolving Facility* accordé à Amundi pour 1 750 000 milliers d'euros ;
- les notionnels des dérivés contractés auprès des fonds et des contreparties de marché dont les justes valeurs sont présentées en note 7.3 et 7.4 ;

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Instruments de taux d'intérêts	2 160 968	2 029 951
Autres instruments	40 037 867	41 853 997
TOTAL NOTIONNELS	42 198 835	43 883 948

- les engagements de location simple non résiliables s'élèvent à 155 155 milliers d'euros au 31 décembre 2016 (cf. note 9.5).

9.5 CONTRATS DE LOCATION

Le Groupe a conclu des contrats de location simple au titre des bâtiments d'exploitation utilisés, en France et à l'étranger. Le Groupe s'attend à recevoir des paiements futurs minimaux au titre de contrats de sous-location non résiliables.

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	< = 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés	159 865	34 993	119 853	5 020
Engagements reçus (sous-location)	(4 710)	(870)	(3 174)	(666)
ENGAGEMENTS DE LOCATION SIMPLES NON RÉSILIABLES	155 155	34 123	116 679	4 353

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/15	< = 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés	183 896	33 980	119 415	30 501
Engagements reçus (sous-location)	(2 529)	(655)	(1 223)	(651)
ENGAGEMENTS DE LOCATION SIMPLES NON RÉSILIABLES	181 368	33 325	118 192	29 850

9.6 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

9.7 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La répartition par cabinet et par type de mission de ces honoraires comptabilisés dans les résultats 2015 et 2016 est donnée ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	2016			2015		
	PWC	E&Y	Total	PWC	E&Y	Total
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 152	1 228	2 380	1 023	1 257	2 280
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes ⁽¹⁾	295	212	507	901	929	1 830
Services Autres que la Certification des Comptes ⁽²⁾	1 307	109	1 415	-	-	-
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	2 754	1 548	4 303	1 924	2 186	4 110

(1) Pour 2016, prestations du 1^{er} janvier au 16 juin 2016.

(2) Pour 2016, prestations à partir du 17 juin 2016.

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Amundi, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- comme indiqué dans les notes 1.4.6 « *Dépréciations des écarts d'acquisition* » et 5.12 « *Écarts d'acquisition* » de l'annexe aux états financiers, votre Groupe procède à des tests de dépréciation de la valeur des écarts d'acquisition. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ces tests, ainsi que les principaux paramètres et les hypothèses utilisées, et nous nous sommes assurés du caractère approprié des informations fournies dans ces notes de l'annexe aux états financiers ;
- votre Groupe procède à d'autres estimations dans le cadre habituel de la préparation de ses comptes consolidés, comme exposé dans la note 1.3 de l'annexe aux états financiers, qui portent notamment sur la valorisation et les dépréciations des titres disponibles à la vente, les provisions au titre des garanties octroyées aux fonds structurés, les provisions pour risques juridiques et réglementaires et les provisions pour engagements de retraite. Nos travaux ont consisté à examiner les méthodes et les hypothèses retenues, et à vérifier que les estimations comptables qui en résultent s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans cette note de l'annexe aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 février 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Emmanuel Benoist

ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Drion

6.5 INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA

6.5.1 Description de l'opération

Le 11 décembre 2016, Amundi a signé un accord (*Master Sale and Purchase Agreement*) pour l'acquisition de certaines entités du groupe Pioneer Investments auprès de Pioneer Global Asset Management S.p.A. (« PGAM ») filiale d'UniCredit.

Créée en 1928, Pioneer Investments est une société de gestion d'actifs internationale, avec une présence dans 27 pays. Pioneer Investments opère principalement à Milan, Boston, Dublin et Londres et dispose d'une présence significative entre autres en Allemagne, en Autriche et en Europe de l'Est. Elle compte environ 1 900 collaborateurs et ses actifs sous gestion s'élevaient à près de 224 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

Cette opération permettra à Amundi de rentrer dans le top 10 des asset managers dans le monde avec près de 1 300 milliards d'euros sous gestion. L'entité combinée permettra de servir tous les segments de clientèle avec une offre diversifiée de produits et de solutions associée à une qualité de service et un engagement de premier plan.

L'opération d'un montant en numéraire de 3 545 millions d'euros sera financée à hauteur d'environ 1,5 milliard d'euros de capital disponible, 1,4 milliard d'euros d'augmentation de capital et 0,6 milliard de dette senior et subordonnée.

La réalisation de l'opération reste soumise à la satisfaction des conditions habituelles et en particulier à l'approbation des autorités réglementaires compétentes (régulateurs et autorités de la concurrence). La transaction pourrait être finalisée avant la fin du deuxième trimestre 2017.

6.5.2 Base de présentation

6.5.2.1 OBJECTIFS DE L'INFORMATION FINANCIÈRE PRO FORMA

L'information financière *pro forma* vise à donner au lecteur, qu'il soit investisseur ou actionnaire, l'impact qu'aurait eu l'opération décrite ci-dessus sur les états financiers historiques d'Amundi si cette opération s'était produite à une date antérieure à sa survenance réelle. Une telle information a notamment pour objet d'assister le lecteur dans ses analyses des perspectives futures de l'entité à périmètre et méthodes comptables constants.

L'information financière *pro forma* est présentée uniquement à titre d'illustration et ne constitue pas une indication du résultat que la société consolidée aurait réalisé si le regroupement d'entreprises visé avait été réalisé le 1^{er} janvier 2016. Elle ne constitue pas non plus une indication des résultats futurs de l'ensemble consolidé. Les ajustements *pro forma* détaillés ci-dessous, reposent sur les informations disponibles à ce jour, ainsi que sur certaines hypothèses et estimations jugées raisonnables par Amundi.

6.5.2.2 BASE RÉGLEMENTAIRE

Les informations financières *pro forma* sont établies conformément à l'annexe I du Règlement européen sur les prospectus n° 809/2004. En effet, l'opération implique une variation de taille supérieure à 25 % en terme de produits et profits du Groupe Amundi (considéré comme étant l'acquéreur comptable conformément aux dispositions d'IFRS 3 – Regroupement d'entreprises).

Elles ont été préparées conformément aux dispositions de l'Annexe II du Règlement européen n° 809/2004 « Module Information Financière *Pro Forma* ».

Les informations financières *pro forma* appliquent les recommandations émises par l'ESMA (ESMA/2013/319 du 20 mars 2013 et la Recommandation AMF n° 2013-08 relative à l'information financière *pro forma*, modifiée le 15 avril 2016).

6.5.2.3 HYPOTHÈSES DE CONSTRUCTION

Les informations financières *pro forma* présentées ci-dessous ont été préparées en millions d'euros (devise fonctionnelle historique des comptes d'Amundi et de Pioneer Investments).

Les informations financières *pro forma* incluent les informations suivantes :

- un compte de résultat au 31 décembre 2016 (comme si l'acquisition était intervenue le 1^{er} janvier 2016) ;
- un bilan au 31 décembre 2016 (comme si l'acquisition était intervenue le 31 décembre 2016) ;
- et des notes explicatives.

Ces informations financières ont été établies en utilisant la méthode de l'acquisition.

financière *pro forma* ces opérations qui mécaniquement sont devenues des « opérations réciproques ».

Dans le cadre de cette transaction :

- aucune opération réciproque significative n'a été identifiée dans les données financières historiques d'Amundi et de Pioneer Investments ;
- il n'a pas été identifié de modification contractuelle significative relative aux détections de filiales ou participations par Pioneer ou Amundi.

Aucun ajustement de cette nature n'impacte donc l'information financière *pro forma*.

6.5.4.5 IMPÔTS SUR LES SOCIÉTÉS

Conformément aux recommandations AMF n° 2013-08, les effets impôts appliqués aux différents ajustements effectués sont les mêmes que ceux utilisés dans les comptes historiques des deux sociétés (Amundi et Pioneer Investments) :

- concernant les ajustements liés aux comptes consolidés audités d'Amundi, les différents ajustements étant relatifs aux entités françaises, le taux d'impôt utilisé correspond au taux légal de 34,43 % ;
- concernant les ajustements liés aux comptes consolidés audités de Pioneer Investments, les effets impôts sont calculés, le cas échéant, en utilisant le taux d'impôt moyen constaté au niveau du Groupe, soit environ 28 %.

6.5.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les informations financières *pro forma* au 31 décembre 2016

Monsieur le Directeur Général,

En notre qualité de commissaires aux comptes et en application du règlement (CE) n°809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les informations financières *pro forma* de la société Amundi relatives à l'exercice 2016 incluses au chapitre 6.5 du document de référence.

Ces informations financières *pro forma* ont été préparées aux seules fins d'illustrer l'effet que l'acquisition de Pioneer Investments par Amundi aurait pu avoir (i) sur le bilan consolidé au 31 décembre 2016 de la société Amundi si l'opération avait pris effet le 31 décembre 2016, et (ii) sur le compte de résultat consolidé du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016 de la société Amundi si l'opération avait pris effet au 1^{er} janvier 2016. De par leur nature même, elles décrivent une situation hypothétique et ne sont pas nécessairement représentatives de la situation financière ou des performances qui auraient pu être constatées si l'opération ou l'évènement était survenu à une date antérieure à celle de sa survenance réelle ou envisagée.

Ces informations financières *pro forma* ont été établies sous votre responsabilité en application des dispositions du règlement (CE) n°809/2004 et des recommandations ESMA relatives aux informations financières *pro forma*.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une conclusion, dans les termes requis par l'annexe II, point 7, du règlement (CE) n°809/2004, sur le caractère adéquat de l'établissement des informations *pro forma*.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relatives à cette mission. Ces diligences, qui ne comportent ni audit ni examen limité des informations financières sous-jacentes à l'établissement des informations financières *pro forma*, ont consisté principalement à vérifier que les bases à partir desquelles ces informations financières *pro forma* ont été établies concordent avec les documents source tels que décrits dans les notes explicatives aux informations financières *pro forma*, à examiner les éléments probants justifiant les retraitements *pro forma* et à nous entretenir avec la direction de la société Amundi pour collecter les informations et les explications que nous avons estimé nécessaires.

À notre avis :

- les informations financières *pro forma* ont été adéquatement établies sur la base indiquée ;
- cette base est conforme aux méthodes comptables de l'émetteur.

Ce rapport est émis aux seules fins :

- de l'enregistrement du document de référence auprès de l'AMF ;
- et de l'admission aux négociations sur le marché réglementé et de l'offre au public d'actions nouvelles de la société Amundi en France et dans les autres pays de l'Union européenne dans lesquels le prospectus visé par l'AMF serait notifié ;

et ne peut pas être utilisé dans un autre contexte.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 13 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Emmanuel Benoist

ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Drion

07

— *États financiers individuels*



7.1 COMPTES ANNUELS 256

7.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS
FINANCIERS ANNUELS 259

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES SUR LES COMPTES
ANNUELS 290

7.1 COMPTES ANNUELS

Bilan au 31 décembre 2016

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/16	31/12/15
Opérations interbancaires et assimilées		371 415	311 401
Caisse, banques centrales			
Effets publics et valeurs assimilées			
Créances sur les établissements de crédit	3	371 415	311 401
Opérations avec la clientèle	4	214 279	25 300
Opérations sur titres		2 139 922	2 576 155
Obligations et autres titres à revenu fixe	5		
Actions et autres titres à revenu variable	5	2 139 922	2 576 155
Valeurs immobilisées		2 716 179	2 520 989
Participations et autres titres détenus à long terme	6-7	219 451	203 510
Parts dans les entreprises liées	6-7	2 496 692	2 317 432
Immobilisations incorporelles	7		
Immobilisations corporelles	7	36	47
Capital souscrit non versé			
Actions propres	8	3 035	
Comptes de régularisation et actifs divers		415 949	461 909
Autres actifs	9	415 396	460 867
Comptes de régularisation	9	552	1 042
TOTAL ACTIF		5 860 779	5 895 755

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/16	31/12/15
Opérations interbancaires et assimilées		358 751	798 991
Banques centrales			
Dettes envers les établissements de crédit	11	358 751	798 991
Comptes créditeurs de la clientèle	12	1 422 000	994 906
Dettes représentées par un titre	13		
Comptes de régularisation et passifs divers		422 589	430 091
Autres passifs	14	404 227	418 402
Comptes de régularisation	14	18 362	11 689
Provisions et dettes subordonnées		49	
Provisions	15-16-17	49	
Dettes subordonnées	19		
Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	18	37 149	37 149
Capitaux propres hors FRBG	20	3 620 241	3 634 618
Capital souscrit		419 814	418 113
Primes d'émission		1 152 225	1 124 675
Réserves		53 741	53 741
Écart de réévaluation			
Provisions réglementées et subventions d'investissement			
Report à nouveau		1 695 335	1 576 910
Acompte sur dividendes			
Résultat de l'exercice		299 126	461 179
TOTAL PASSIF		5 860 779	5 895 755

HORS BILAN

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/16	31/12/15
Engagements donnés			
Engagements de financements	26		
Engagements de garantie	26	308 939	63 000
Engagements sur titres	26		

<i>En milliers d'euros</i>		31/12/16	31/12/15
Engagements reçus			
Engagements de financement	26	1 750 000	1 750 000
Engagements de garantie	26		
Engagements sur titres	26		

Compte de résultat au 31 décembre 2016

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31/12/16	31/12/15
Intérêts et produits assimilés	28-29	10 910	40 768
Intérêts et charges assimilées	28	(8 183)	(35 225)
Revenus des titres à revenu variable	29	270 438	454 470
Commissions (produits)	30	327	
Commissions (charges)	30	(116)	(314)
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	31	1 273	
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	32	58 636	46 376
Autres produits d'exploitation bancaire	33	9 815	8 670
Autres charges d'exploitation bancaire	33	(10 052)	(9 071)
Produit net bancaire		333 048	505 675
Charges générales d'exploitation	34	(28 834)	(20 932)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations sur immobilisations incorporelles et corporelles		(11)	(6)
Résultat brut d'exploitation		304 204	484 737
Coût du risque	35		
Résultat d'exploitation		304 204	484 737
Résultat net sur actifs immobilisés	36		
Résultat courant avant impôt		304 204	484 737
Résultat exceptionnel			
Impôt sur les bénéfices	37	(5 078)	(23 558)
Dotations/Reprises de FRBG et provisions réglementées			
RÉSULTAT NET		299 126	461 179

7.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

SOMMAIRE DES NOTES

NOTE 1	CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER – ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2016	261	NOTE 5	TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE	270
1.1	Cadre juridique et financier	261	5.1	Titres de transaction, de placement, d'investissement et titres de l'activité de portefeuille (hors effets publics) – ventilation par grandes catégories de contrepartie	271
1.2	Événements significatifs relatifs à l'exercice 2016	261	5.2	Ventilation des titres cotés et non cotés à revenu fixe ou variable	271
1.3	Événements postérieurs à l'exercice 2016	261	5.3	Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par durée résiduelle	271
NOTE 2	PRINCIPES, MÉTHODES COMPTABLES	262	5.4	Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par zone géographique	271
2.1	Créances sur les établissements de crédit et la clientèle – engagements par signature	262	NOTE 6	TABLEAU DES TITRES DE PARTICIPATION ET DE FILIALES	272
2.2	Portefeuille-titres	262	6.1	Valeur estimative des titres de participation	273
2.3	Immobilisations	263	NOTE 7	VARIATION DE L'ACTIF IMMOBILISÉ	274
2.4	Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle	264	7.1	Immobilisations financières	274
2.5	Provisions	264	7.2	Immobilisations corporelles et incorporelles	274
2.6	Fonds pour risques bancaires généraux (FRBG)	264	NOTE 8	ACTIONS PROPRES	275
2.7	Opérations en devises	264	NOTE 9	COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS	275
2.8	Engagements hors-bilan	264	NOTE 10	DÉPRÉCIATIONS INSCRITES EN DÉDUCTION DE L'ACTIF	276
2.9	Participation des salariés aux fruits de l'expansion et intéressement	264	NOTE 11	DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE	276
2.10	Avantages au personnel postérieurs à l'emploi	264	NOTE 12	COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE	276
2.11	Plan d'attribution d'actions et souscription d'actions proposées aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise	265	12.1	Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par durée résiduelle	276
2.12	Charges et produits exceptionnels	265	12.2	Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par zone géographique	277
2.13	Impôts sur les bénéfices (charge fiscale)	265	12.3	Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par agent économique	277
NOTE 3	CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RESTANT À COURIR	266	NOTE 13	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	277
NOTE 4	OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE	267			
4.1	Opérations avec la clientèle – Analyse par durée résiduelle	267			
4.2	Opérations avec la clientèle – Analyse par zone géographique	267			
4.3	Opérations avec la clientèle – Encours douteux et dépréciations par zone géographique	268			
4.4	Opérations avec la clientèle – Analyse par agent économique	269			

SOMMAIRE DES NOTES

13.1	Dettes représentées par un titre – Analyse par durée résiduelle	277	NOTE 27	INFORMATIONS RELATIVES AU RISQUE DE CONTREPARTIE SUR PRODUITS DÉRIVÉS	284
13.2	Emprunts obligataires (en monnaie d'émission)	277			
NOTE 14	COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS	278	NOTE 28	PRODUITS NETS D'INTÉRÊTS ET REVENUS ASSIMILÉS	285
NOTE 15	PROVISIONS	278	NOTE 29	REVENUS DES TITRES	285
NOTE 16	ÉPARGNE-LOGEMENT	279	NOTE 30	PRODUIT NET DES COMMISSIONS	286
NOTE 17	ENGAGEMENTS SOCIAUX – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES	279	NOTE 31	GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATION	286
NOTE 18	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	280	NOTE 32	GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS	287
NOTE 19	DETTES SUBORDONNÉES – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE	281	NOTE 33	AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	287
NOTE 20	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (AVANT RÉPARTITION)	281	NOTE 34	CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	288
NOTE 21	COMPOSITION DES FONDS PROPRES	281	34.1	Effectif par catégorie de personnel	288
NOTE 22	OPÉRATIONS EFFECTUÉES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS	282	NOTE 35	COÛT DU RISQUE	288
NOTE 23	DÉCOMPOSITION DU BILAN PAR DEVISE	282	NOTE 36	RÉSULTAT NET SUR ACTIFS IMMOBILISÉS	289
NOTE 24	OPÉRATIONS DE CHANGE, PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES	283	NOTE 37	IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	289
NOTE 25	OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME	283	NOTE 38	IMPLANTATIONS DANS LES ÉTATS OU TERRITOIRES NON COOPÉRATIFS	289
NOTE 26	ENGAGEMENTS DONNÉES OU REÇUS	284	NOTE 39	RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION	289
			NOTE 40	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	289

NOTE 1 CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER – ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2016

1.1 CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER

La société Amundi est une société anonyme au capital de 419 813 672,50 euros (soit 167 925 469 actions de 2,50 euros de valeur nominale).

Conformément à l'article 44 de la loi du 16 juillet 1992 portant adaptation au marché unique européen de la législation applicable en matière d'assurance et de crédit, Amundi a le statut d'établissement de crédit classé parmi les sociétés financières. Ce texte modifie l'article 18 de la loi bancaire 84-46 du 24 janvier 1984 et abroge l'article 99.

Dans le cadre de la loi de modernisation des activités financières n° 96-597 du 2 juillet 1997, Amundi a opté pour le statut de société financière, c'est-à-dire d'établissement de crédit.

Le Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement a redéfini l'agrément d'Amundi le 19 février 2002. Amundi est agréé en qualité de société financière à délivrer des garanties en capital et/ou de performance dans le domaine de la gestion d'actifs, notamment au profit de clients du groupe Crédit Agricole ou d'OPCVM dont la gestion est assurée par celui-ci.

La Société est détenue à hauteur de :

- 73,86 % par Crédit Agricole S.A. ;
- 24,33 % par le public (y compris les salariés) ;
- 1,77 % par les autres sociétés du groupe Crédit Agricole ;
- 0,04 % en auto-détention.

1.2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2016

- Amundi a confié à Kepler Cheuvreux, à compter du 3 février 2016 et pour une durée d'un an renouvelable par tacite reconduction,

la mise en place d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires (Paris – code ISIN FR0004125920) conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI) et approuvée par l'Autorité des marchés financiers le 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat, les moyens suivants sont affectés au compte de liquidité : 10 millions d'euros.

■ Acquisition de Crédit Agricole Immobilier Investors

Amundi et Crédit Agricole Immobilier ont finalisé les accords permettant de rapprocher leurs activités de gestion immobilière en fusionnant leurs sociétés de gestion spécialisées Amundi Immobilier et CA Immobilier Investors (CAII).

Dans le cadre de cet accord, Amundi a acquis 100 % des titres de CA Immobilier Investors (CAII) par la contrepartie d'une émission de titres Amundi. Cette transaction a été finalisée le 27 octobre 2016.

Amundi a ensuite procédé à la fusion de CA Immobilier Investors avec Amundi Immobilier en date du 31 octobre 2016.

■ Accord signé en vue de l'acquisition de Pioneer Investments

Le 12 décembre 2016, Amundi et Unicredit ont signé un accord définitif en vue de l'acquisition par Amundi des activités de Pioneer Investments.

Au 31 décembre 2016, cette opération reste soumise à la réalisation des conditions de clôture habituelles et en particulier à l'approbation des autorités réglementaires compétentes (régulateurs et antitrust). La transaction pourrait être finalisée avant la fin du deuxième trimestre 2017.

1.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À L'EXERCICE 2016

Aucun événement significatif postérieur à la date de clôture de l'exercice, pris en compte en comptabilité ou non, n'est intervenu.

NOTE 2 PRINCIPES, MÉTHODES COMPTABLES

La présentation des états financiers d'Amundi est conforme aux dispositions du Règlement ANC 2014-07 du 26 novembre 2014 qui, à partir des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2015, regroupe à droit constant dans un règlement unique l'ensemble des normes comptables applicables aux établissements de crédit.

Le Règlement de l'ANC N°2014-07 n'a eu aucun impact sur le résultat et la situation nette d'Amundi.

2.1 CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT ET LA CLIENTÈLE – ENGAGEMENTS PAR SIGNATURE

Les créances sur les établissements de crédit et la clientèle sont ventilées d'après leur durée initiale ou la nature des concours : créances à vue (comptes ordinaires et opérations au jour le jour) et créances à terme pour les établissements de crédit, autres concours à la clientèle.

Seules les dettes et créances répondant aux conditions suivantes ont fait l'objet d'une compensation comptable au bilan : même contrepartie, exigibilité et devise identiques, même entité de comptabilisation, et existence d'une lettre de fusion de comptes.

Les prêts subordonnés sont intégrés dans les différentes rubriques de créances, en fonction de la nature de la contrepartie (interbancaire, clientèle).

Les intérêts courus non échus sur les créances sont portés en comptes de créances rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les produits et charges de commissions sont comptabilisés en résultat en fonction de la nature des prestations auxquelles ils se rapportent.

2.2 PORTEFEUILLE-TITRES

Les titres sont classés dans les catégories suivantes : titres de transaction, titres de placement, titres de l'activité de portefeuille, titres d'investissement, autres titres détenus à long terme, titres de participation et parts dans les entreprises liées.

Titres de transaction

Ce sont des titres qui, à l'origine, sont acquis avec l'intention de les revendre ou vendus avec l'intention de les racheter à court terme.

Les titres de transaction sont inscrits au bilan à leur prix d'acquisition, hors frais d'acquisition.

Ils font l'objet d'une évaluation sur la base de leur valeur de marché à la date de clôture de l'exercice.

Le solde des gains et pertes latents ainsi constaté, de même que le solde des gains et pertes réalisés sur cession des titres, est porté au compte de résultat, dans la rubrique « gains ou pertes des opérations des portefeuilles de négociation ».

Titres de placement

Ce sont les titres qui ne sont inscrits ni parmi les titres de transaction, ni parmi les titres d'investissement, ni parmi les autres titres détenus à long terme, les titres de participation et les parts dans les entreprises liées.

Actions et autres titres à revenu variable

Les actions sont inscrites au bilan à leur coût d'achat hors frais d'acquisition ou à leur valeur d'apport. À la clôture de l'exercice, elles sont évaluées pour la valeur la plus faible entre le coût d'acquisition et la valeur de marché. Ainsi lorsque la valeur d'inventaire d'une ligne est inférieure à la valeur comptable il est constitué une dépréciation au titre de la moins-value latente.

Les plus-values potentielles ne sont pas enregistrées.

Le prix de revient des titres de placement cédés est calculé selon la méthode « premier entré, premier sorti ». Les plus-values et moins-values de cession sont enregistrées dans la rubrique « gains ou pertes sur opérations liées aux portefeuilles de placement et assimilés ».

Parts dans les entreprises liées, titres de participation et autres titres détenus à long terme

Les parts dans les entreprises liées sont les parts détenues dans des entreprises contrôlées de manière exclusive, incluses ou susceptibles d'être incluses par intégration globale dans un même ensemble consolidable.

Les titres de participation sont des titres (autres que des parts dans les entreprises liées) dont la possession durable est estimée utile à l'activité de l'établissement, notamment parce qu'elle permet d'exercer une influence sur la société émettrice des titres ou d'en assurer le contrôle.

Les autres titres détenus à long terme correspondent à des investissements réalisés dans l'intention de favoriser le développement de relations professionnelles durables en créant un lien privilégié avec l'entreprise émettrice, mais sans influencer la gestion de cette dernière, en raison du faible pourcentage des droits de vote détenus.

Ces titres sont comptabilisés pour leur prix d'acquisition, frais inclus.

À la clôture de l'exercice, ces titres sont évalués, titre par titre, en fonction de leur valeur d'usage et figurent au bilan au plus bas de leur coût historique ou de cette valeur d'utilité.

L'estimation de la valeur d'utilité peut se fonder sur divers éléments tels que la rentabilité et les perspectives de rentabilité de l'entreprise émettrice, ses capitaux propres, la conjoncture économique ou encore le cours moyen de Bourse des derniers mois ou de la valeur économique du titre.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure au coût historique, ces moins-values latentes font l'objet de dépréciations sans compensation avec les plus-values latentes.

Prix de marché

Le prix de marché auquel sont évaluées, le cas échéant, les différentes catégories de titres, est déterminé de la façon suivante :

- les titres négociés sur un marché actif sont évalués au cours le plus récent ;
- si le marché sur lequel est négocié le titre n'est pas ou plus considéré comme actif, ou si le titre n'est pas coté, Amundi détermine la valeur probable de négociation du titre concerné en utilisant des techniques de valorisation. En premier lieu, ces techniques font référence à des transactions récentes effectuées dans des conditions normales de concurrence. Le cas échéant, Amundi utilise des techniques de valorisation couramment employées par les intervenants sur le marché pour évaluer ces titres lorsqu'il a été démontré que ces techniques produisent des estimations fiables des prix obtenus dans des transactions sur le marché réel.

Rachat d'actions propres

Les actions propres rachetées par Amundi, dans le cadre d'un contrat de liquidité, sont enregistrées à l'actif du bilan dans une rubrique spécifique.

Elles sont enregistrées dans un portefeuille de transaction pour leur valeur d'inventaire.

2.3 IMMOBILISATIONS

Amundi applique le Règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014 par rapport à l'amortissement et à la dépréciation des actifs.

Par conséquent, Amundi applique la méthode de comptabilisation des actifs par composants à l'ensemble de ses immobilisations corporelles. Conformément aux dispositions de ce règlement la base amortissable tient compte de l'éventuelle valeur résiduelle des immobilisations.

En application du Règlement CRC 2004-06, le coût d'acquisition des immobilisations comprend, outre le prix d'achat, les frais accessoires, c'est-à-dire les charges directement ou indirectement liées à l'acquisition pour la mise en état d'utilisation du bien ou pour son entrée « en magasin ».

Les immeubles et le matériel d'équipement sont comptabilisés à leur coût d'acquisition diminué des amortissements ou des dépréciations constitués depuis leur mise en service.

Les logiciels acquis sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements ou des dépréciations constitués depuis leur date d'acquisition.

Les logiciels créés sont comptabilisés à leur coût de production diminué des amortissements ou des dépréciations constitués depuis leur date d'achèvement.

À l'exception des logiciels, des brevets et des licences, les immobilisations incorporelles ne font pas l'objet d'amortissement.

Le cas échéant, elles peuvent faire l'objet de dépréciation.

Les immobilisations sont amorties en fonction de leurs durées estimées d'utilisation.

Les composants et durées d'amortissements suivants ont été retenus par Amundi suite à l'application de la comptabilisation des immobilisations par composants. Il convient de préciser que ces durées d'amortissements doivent être adaptées à la nature de la construction et à sa localisation :

Composant	Durée d'amortissement
Installations techniques et agencements	5 ans
Matériel informatique	3 ans

2.4 DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT ET LA CLIENTÈLE

Les dettes envers les établissements de crédit et la clientèle sont présentées dans les états financiers selon leur durée initiale ou la nature de ces dettes :

- Dettes à vue ou à terme pour les établissements ;
- Autres dettes pour la clientèle (celles-ci incluent notamment la clientèle financière).

Les intérêts courus sur ces dettes sont enregistrés en compte de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

2.5 PROVISIONS

Amundi applique le Règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014 pour la comptabilisation et l'évaluation des provisions.

Ces provisions comprennent notamment les provisions relatives aux engagements par signature, aux engagements de retraite et de congés fin de carrière, aux litiges et aux risques divers.

L'ensemble de ces risques fait l'objet d'un examen trimestriel.

2.6 FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX (FRBG)

Conformément aux dispositions prévues par la IV^e Directive européenne et le Règlement CRBF 90-02 du 23 février 1990 relatifs aux fonds propres, ces fonds sont constitués par Amundi à la discrétion de ses dirigeants, en vue de faire face à des charges ou à des risques dont la concrétisation est incertaine mais qui relèvent de l'activité bancaire.

Ils sont repris pour couvrir la concrétisation de ces risques en cours d'exercice.

Au 31 décembre 2016 le solde de ce compte est de 37 148 962,00 euros.

2.7 OPÉRATIONS EN DEVISES

Les actifs et passifs en devises sont convertis aux cours de change de fin d'exercice. Les pertes ou gains résultant de ces conversions, ainsi que les différences de change réalisées sur les opérations de l'exercice, sont comptabilisés dans le compte de résultat.

Les créances et les dettes monétaires ainsi que les contrats de change à terme figurant en engagements hors bilan libellés en devises sont convertis au cours de marché en vigueur à la date d'arrêt ou au cours de marché constaté à la date antérieure la plus proche.

2.8 ENGAGEMENTS HORS-BILAN

Le hors-bilan retrace notamment les engagements de financement pour la partie non utilisée et les engagements de garantie donnés et reçus.

Le hors-bilan publiable ne fait mention ni des engagements sur instruments financiers à terme, ni des opérations de change.

2.9 PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX FRUITS DE L'EXPANSION ET INTÉRESSEMENT

La participation des salariés aux fruits de l'expansion ainsi que l'intéressement sont constatés dans le compte de résultat de l'exercice au titre duquel le droit des salariés est né, en « frais de personnel ».

Certaines sociétés du Groupe se sont constituées en « Unité Économique et Sociale » (Amundi, Amundi AM, Amundi ITS, Amundi Finance, Amundi Tenue de Comptes, Amundi Immobilier, Amundi Intermédiation, Amundi Private Equity Funds, Étoile Gestion, BFT IM, Société Générale Gestion, CPR AM et Amundi Transition Énergétique). Des accords relatifs à la participation des salariés et à l'intéressement ont été conclus dans ce cadre.

Les salariés mis à disposition par Crédit Agricole S.A. bénéficient des accords signés dans le cadre de l'UES de cette entité. La charge à payer estimée de la participation et de l'intéressement attribués dans ce cadre a été enregistrée dans les comptes.

2.10 AVANTAGES AU PERSONNEL POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Plans de retraite – régimes à cotisations définies

Il existe divers régimes de retraite obligatoires auxquels cotisent les sociétés « employeurs ». Les fonds sont gérés par des organismes indépendants et les sociétés cotisantes n'ont aucune obligation, juridique ou implicite, de payer des cotisations supplémentaires si les fonds n'ont pas suffisamment d'actifs pour servir tous les avantages correspondant aux services rendus par le personnel pendant l'exercice et les exercices antérieurs.

Par conséquent, Amundi n'a pas de passif à ce titre autre que les cotisations à payer pour l'exercice écoulé.

Le montant des cotisations au titre de ces régimes de retraite est enregistré en « frais de personnel ».

Engagements en matière de retraite, de pré-retraite et d'indemnités de fin de carrière – régime à prestations définies

Amundi a appliqué, à compter du 1^{er} janvier 2013, la recommandation 2013-02 de l'Autorité des normes comptables du 7 novembre

2013 relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires, recommandation abrogée et intégrée dans la section 4 du chapitre II du titre III du Règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014.

En application de ce règlement, Amundi provisionne ses engagements de retraite et avantages similaires relevant de la catégorie des régimes à prestations définies.

À l'intérieur du Groupe Amundi, Amundi AM a formalisé un contrat d'assurance « indemnités fin de carrière » (IFC) avec PREDICA et des conventions de mandat entre Amundi et les filiales de l'UES ont été signées. Cette externalisation des « IFC » se traduit par un transfert d'une partie de la provision de passif qui existait dans les comptes vers le contrat PREDICA.

Le solde non externalisé reste inscrit en provision de passif.

2.11 PLAN D'ATTRIBUTION D'ACTIONS ET SOUSCRIPTION D'ACTIONS PROPOSÉES AUX SALARIÉS DANS LE CADRE DU PLAN D'ÉPARGNE ENTREPRISE

Plan d'attribution d'actions

Un plan d'attribution d'actions de performance accordé à certaines catégories de salariés a été mis en place suite à la décision du Conseil d'administration le 11 février 2016.

Ces actions seront livrées au terme d'une période d'acquisition de 3 ans soit par une émission d'actions nouvelles, soit par un rachat d'actions.

Ce plan d'attribution est décrit ci-dessous :

Plan d'attribution d'actions de performance	Amundi
Date de l'Assemblée générale autorisant le plan	30/09/15
Date du Conseil d'administration	11/02/16
Date d'attribution des actions	11/02/16
Nombre d'actions attribuées	4 839
Modalités de règlement	Actions Amundi
Période d'acquisition des droits	11/02/16-11/02/19
Conditions de performance ⁽¹⁾	Oui
Conditions de présence	Oui
Actions restantes au 31 décembre 2016	4 839
Juste valeur d'une action au jour d'attribution	27,28

(1) Les conditions de performance sont basées sur le résultat net part du Groupe, le niveau de collecte et le coefficient d'exploitation du Groupe.

Souscriptions d'actions dans le cadre du Plan d'Épargne Entreprise

Les souscriptions d'actions proposées aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise, avec une décote maximum de 20 %, ne comportent pas de période d'acquisition des droits mais sont grevées d'une période d'incessibilité de cinq ans. Ces souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément aux dispositions relatives aux augmentations de capital.

2.12 CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS

Ils représentent les charges et produits qui surviennent de manière exceptionnelle et qui sont relatifs à des opérations ne relevant pas du cadre des activités courantes d'Amundi.

2.13 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (CHARGE FISCALE)

D'une façon générale, seul l'impôt exigible est constaté dans les comptes individuels.

La charge d'impôt figurant au compte de résultat correspond à l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice. Elle intègre les conséquences de la contribution sociale sur les bénéfices de 3,3 %.

Les crédits d'impôt sur revenus de créances et de portefeuilles titres, lorsqu'ils sont effectivement utilisés en règlement de l'impôt sur les sociétés dû au titre de l'exercice, sont comptabilisés dans la même rubrique que les produits auxquels ils se rattachent. La charge d'impôt correspondante est maintenue dans la rubrique « Impôts sur le bénéfice » du compte de résultat.

Amundi a mis en place depuis 2010 un dispositif d'intégration fiscale. Au 31 décembre 2016, 17 entités ont signé une convention d'intégration fiscale avec Amundi. Aux termes des accords conclus, chacune des sociétés intégrées constate dans ses comptes la dette d'impôt dont elle aurait été redevable en l'absence d'intégration fiscale.

Suite à la signature le 15 avril 2010 d'une convention d'intégration fiscale, Amundi est tête de groupe d'intégration fiscale des sociétés suivantes :

- CPR Asset Management ;
- Amundi Finance ;
- Amundi Intermédiation ;
- Société Générale Gestion ;
- Amundi AM ;
- Amundi Immobilier ;
- Amundi Private Equity Funds ;

- Amundi Tenue de Comptes ;
- Amundi Finance Émissions ;
- LCL Émissions ;
- Amundi Issuance ;
- Étoile Gestion ;
- Amundi India Holding ;
- Amundi Ventures ;
- Valinter 19 ;
- Valinter 20 ;
- Eliditus.

En raison de l'objectif poursuivi par le législateur de permettre la diminution des charges de personnel par le crédit d'impôts pour la compétitivité et l'emploi (CICE), Amundi a fait le choix de comptabiliser le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (article 244 *quater* C du Code général des impôts) en déduction des charges de personnel et non en diminution de l'impôt.

NOTE 3 CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RESTANT À COURIR

En milliers d'euros	31/12/16					31/12/15		
	< 3 mois	> 3 mois < 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Créances rattachées	Total	Total
Établissements de crédit								
Comptes et prêts :								
■ à vue	221 310				221 310		221 310	111 231
■ à terme		50 000			50 000	65	50 065	100 130
Valeurs reçues en pension								
Titres reçus en pension livrée								
Prêts subordonnés				100 000	100 000	40	100 040	100 040
Total	221 310	50 000		100 000	371 310	105	371 415	311 401
Dépréciations								
VALEURS NETTES AU BILAN	221 310	50 000		100 000	371 310	105	371 415	311 401

NOTE 4 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

4.1 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

En milliers d'euros	31/12/16				Total en principal	Créances rattachées	Total	31/12/15
	< 3 mois	> 3 mois < 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans				Total
Créances commerciales								
Autres concours à la clientèle	39 000	24 000		150 000	213 000	1 279	214 279	25 300
Valeurs reçues en pension livrée								
Comptes ordinaires débiteurs								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN	39 000	24 000		150 000	213 000	1 279	214 279	25 300

4.2 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En milliers d'euros	31/12/16	31/12/15
France (y compris DOM-TOM)	213 000	25 300
Autres pays de l'UE		
Autres pays d'Europe		
Amérique du Nord		
Amérique centrale et latine		
Afrique et Moyen-Orient		
Asie et Océanie (hors Japon)		
Japon		
Organismes internationaux		
Total en principal	213 000	25 300
Créances rattachées	1 279	
Dépréciations		
VALEURS NETTES AU BILAN	214 279	25 300

4.3 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE – ENCOURS DOUTEUX ET DÉPRÉCIATIONS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En milliers d'euros	31/12/16				
	Encours brut	Dont encours douteux	Dont encours douteux compromis	Dépréciations des encours douteux	Dépréciations des encours douteux compromis
France (y compris DOM-TOM)	213 000				
Autres pays de l'UE					
Autres pays d'Europe					
Amérique du Nord					
Amérique Centrale et Latine					
Afrique et Moyen-Orient					
Asie et Océanie (hors Japon)					
Japon					
Organismes internationaux					
Créances rattachées	1 279				
VALEUR AU BILAN	214 279				

En milliers d'euros	31/12/15				
	Encours brut	Dont encours douteux	Dont encours douteux compromis	Dépréciations des encours douteux	Dépréciations des encours douteux compromis
France (y compris DOM-TOM)	25 300				
Autres pays de l'UE					
Autres pays d'Europe					
Amérique du Nord					
Amérique Centrale et Latine					
Afrique et Moyen-Orient					
Asie et Océanie (hors Japon)					
Japon					
Organismes internationaux					
Créances rattachées					
VALEUR AU BILAN	25 300				

4.4 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR AGENT ÉCONOMIQUE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16				
	Encours brut	Dont encours douteux	Dont encours douteux compromis	Dépréciations des encours douteux	Dépréciations des encours douteux compromis
Particuliers					
Agriculteurs					
Autres professionnels					
Société financières	213 000				
Entreprises					
Collectivités publiques					
Autres agents économiques					
Créances rattachées	1 279				
VALEUR AU BILAN	214 279				

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/15				
	Encours brut	Dont encours douteux	Dont encours douteux compromis	Dépréciations des encours douteux	Dépréciations des encours douteux compromis
Particuliers					
Agriculteurs					
Autres professionnels					
Société financières	25 300				
Entreprises					
Collectivités publiques					
Autres agents économiques					
Créances rattachées					
VALEUR AU BILAN	25 300				

**NOTE 5 TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT
ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE**

En milliers d'euros	31/12/16				31/12/15	
	Transaction	Placement	Titres de l'activité de portefeuille	Investissement	Total	Total
Effets publics et valeurs assimilées :						
■ dont surcote restant à amortir						
■ dont décote restant à amortir						
Créances rattachées						
Dépréciations						
Valeur nette au bilan						
Obligations et autres titres à revenu fixe :						
Émis par organismes publics						
Autres émetteurs						
■ dont surcote restant à amortir						
■ dont décote restant à amortir						
Créances rattachées						
Dépréciations						
Valeur nette au bilan						
Actions et autres titres à revenu variable		2 177 016			2 177 016	2 615 070
Créances rattachées						
Dépréciations		(37 094)			(37 094)	(38 915)
Valeur nette au bilan		2 139 922			2 139 922	2 576 155
TOTAL		2 139 922			2 139 922	2 576 155
Valeurs estimatives		2 187 719			2 187 719	2 656 722

5.1 TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE (HORS EFFETS PUBLICS) – VENTILATION PAR GRANDES CATÉGORIES DE CONTREPARTIE

<i>En milliers d'euros</i>	Encours nets 31/12/16	Encours nets 31/12/15
Administration et banques centrales (y compris États)		
Établissements de crédit		
Sociétés financières	2 176 911	2 604 928
Collectivités locales		
Entreprises, assurances et autres clientèles	105	10 142
Divers et non ventilés		
Total en principal	2 177 016	2 615 070
Créances rattachées		
Dépréciations	(37 094)	(38 915)
VALEURS NETTES AU BILAN	2 139 922	2 576 155

5.2 VENTILATION DES TITRES COTÉS ET NON COTÉS À REVENU FIXE OU VARIABLE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16				31/12/15			
	Obligations et autres titres à revenu fixe	Effets publics et valeurs assimilées	Actions et autres titres à revenu variable	Total	Obligations et autres titres à revenu fixe	Effets publics et valeurs assimilées	Actions et autres titres à revenu variable	Total
Titres cotés								
Titres non cotés			2 177 016	2 177 016			2 615 070	2 615 070
Créances rattachées								
Dépréciations			(37 094)	(37 094)			(38 915)	(38 915)
VALEURS NETTES AU BILAN			2 139 922	2 139 922			2 576 155	2 576 155

5.3 EFFETS PUBLICS, OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES À REVENU FIXE – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

Néant.

5.4 EFFETS PUBLICS, OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES À REVENU FIXE – ANALYSE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Néant.

NOTE 6 **TABLEAU DES TITRES DE PARTICIPATION ET DE FILIALES**

Société	Devise	Informations financières			Valeurs comptables des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Société et non encore remboursés	Montant des cautions et avals donnés par la Société	PNB ou CA HT du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos) ^(a)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
		Capital	Capitaux propres autres que le capital	Quote-part de capital détenue (en %)	Valeur brute	Valeur nette					
Participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de la Société											
1) Parts dans les entreprises liées détenues dans des établissements de crédit (plus de 50 % du capital)											
2) Parts dans les entreprises liées détenues dans des établissements de crédit (10 à 50 % du capital)											
AMUNDI FINANCE	EUR	40 320	326 430	23,87 %	227 357	227 357	100 000		192 495	136 425	52 514
3) Autres parts dans les entreprises liées (plus de 50 % du capital)											
AMUNDI AM	EUR	747 264	363 047	100,00 %	1 273 773	1 273 773	150 000		1 138 341	496 097	80 099
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GESTION	EUR	567 034	45 987	100,00 %	582 437	582 437			223 641	44 798	51 549
ÉTOILE GESTION	EUR	29 000	2 990	100,00 %	155 000	155 000			79 246	9 227	9 299
CPR ASSET MANAGEMENT	EUR	53 446	19 161	86,36 %	99 563	99 563			130 323	34 552	37 909
BFT IM	EUR	1 600	30 024	99,99 %	60 374	60 374			39 270	11 653	
AMUNDI IMMOBILIER	EUR	16 685	26 558	100,00 %	63 989	63 989			127 788	35 468	27 284
AMUNDI PRIVATE EQUITY FUNDS	EUR	12 394	30 022	59,93 %	33 998	33 998			31 808	7 639	3 917
4) Autres participations (10 à 50 % du capital)											
Participations dont la valeur d'inventaire est inférieure à 1 % du capital d'Amundi											
	EUR				341	201					
TOTAL FILIALES ET PARTICIPATIONS					2 496 832	2 496 692					

(a) L'information « résultat du dernier exercice » concerne le résultat de l'exercice en cours.

NOTE 8 ACTIONS PROPRES

En milliers d'euros	31/12/16			31/12/15
	Titres de transaction	Titres de placement	Valeurs immobilisées	Total
Nombre (en unité)	61 045			61 045
Valeurs comptables	3 035			3 035
Valeurs de marché	3 035			3 035

Valeur nominale de l'action : 2,50 euros.

Les actions propres sont détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité et comptabilisées en portefeuille de transaction.

NOTE 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS

En milliers d'euros	31/12/16	31/12/15
Autres actifs		
Instrument conditionnel acheté		
Comptes de stock et emplois divers		
Débiteurs divers ^{(1) (2)}	415 396	460 867
Gestion collective des titres Livret de développement durable		
Comptes de règlement		
Valeur nette au bilan	415 396	460 867
Compte de régularisation		
Comptes d'encaissement et de transfert		
Comptes d'ajustement et comptes d'écart		
Pertes latentes et pertes à étaler sur instruments financiers		
Produits à recevoir sur engagements sur instruments financiers à terme		
Autres produits à recevoir	343	1 033
Charges constatées d'avance	209	9
Charges à répartir		
Autres comptes de régularisation		
Valeur nette au bilan	552	1 042
TOTAL	415 949	461 909

(1) Les montants incluent les créances rattachées.

(2) Dont 84 milliers d'euros au titre de la contribution au Fonds de Résolution versée sous forme d'un dépôt de garantie. Ce dépôt de garantie est utilisable par le Fonds de Résolution, à tout moment et sans condition, pour financer une intervention.

12.2 COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
France (y compris DOM-TOM)	1 422 000	994 900
Autres pays de l'UE		
Autres pays d'Europe		
Amérique du Nord		
Amérique Centrale et Latine		
Afrique et Moyen-Orient		
Asie et Océanie (hors Japon)		
Japon		
Non ventilés et organismes internationaux		
Total en principal	1 422 000	994 900
Dettes rattachées		6
VALEURS AU BILAN	1 422 000	994 906

12.3 COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE – ANALYSE PAR AGENT ÉCONOMIQUE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Particuliers		
Agriculteurs		
Autres professionnels		
Sociétés financières	1 422 000	994 900
Entreprises		
Collectivités publiques		
Autres agents économiques		
Total en principal	1 422 000	994 900
Dettes rattachées		6
VALEUR AU BILAN	1 422 000	994 906

NOTE 13 DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE

13.1 DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

Néant.

13.2 EMPRUNTS OBLIGATAIRES (EN MONNAIE D'ÉMISSION)

Néant.

NOTE 14 COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Autres passifs ⁽¹⁾		
Opérations de contrepartie (titres de transactions)		
Dettes représentatives de titres empruntés		
Instruments conditionnels vendus		
Comptes de règlement et de négociation		
Créditeurs divers	404 227	418 402
Versements restant à effectuer sur titres		
Valeur au bilan	404 227	418 402
Comptes de régularisation		
■ Comptes d'encaissement et de transfert		
■ Comptes d'ajustement et comptes d'écart		
■ Gains latents et gains à étaler sur instruments financiers		
■ Produits constatés d'avance		
■ Charges à payer sur engagements sur instruments financiers à terme		
■ Autres charges à payer	18 362	11 689
■ Autres comptes de régularisation		
Valeur au bilan	18 362	11 689
TOTAL	422 589	430 091

(1) Les montants incluent les dettes rattachées.

NOTE 15 PROVISIONS

<i>En milliers d'euros</i>	Solde au 01/01/16	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres mouvements	Solde au 31/12/16
Provisions						
Pour engagements de retraite et assimilés						
Pour autres engagements sociaux						
Pour risques d'exécution des engagements par signature						
Pour litiges fiscaux						
Pour autres litiges						
Pour risques pays						
Pour risques de crédit						
Pour restructurations						
Pour impôts						
Sur participations						
Pour risques opérationnels						
Autres provisions		49				49
VALEUR AU BILAN		49				49

NOTE 16 ÉPARGNE-LOGEMENT

Néant.

NOTE 17 ENGAGEMENTS SOCIAUX – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES

Variations de la dette actuarielle

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N-1	464	515
Coûts des services rendus sur la période	23	28
Effet de l'actualisation		9
Cotisations employés		
Modifications, réductions et liquidations de régime		
Variation de périmètre		
Indemnités de cessation d'activité		
Prestations versées	(170)	
(Gains)/pertes actuariels	1	(88)
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	318	464

Détail de la charge comptabilisée au compte de résultat

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Coûts des services rendus sur la période	23	28
Coût financier	5	9
Rendement attendu des actifs sur la période		
Amortissement du coût des services passés	(13)	(20)
Autres gains ou pertes		
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT	15	17

Variations de juste valeur des actifs des régimes

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
JUSTE VALEUR DES ACTIFS/DROITS À REMBOURSEMENT AU 31/12/N-1	972	947
Rendement attendu des actifs	13	20
Gains/pertes actuariels	40	5
Cotisation de l'employeur		
Cotisation de l'employé		
Modification/réduction/liquidation de régime		
Variation de périmètre		
Indemnités de cessation d'activité		
Prestations versées par le fonds	(170)	
JUSTE VALEUR DES ACTIFS/DROIT À REMBOURSEMENT AU 31/12/N	855	972

Position nette

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	318	464
Impact de la limitation d'actifs		
Juste valeur des actifs en fin de période	(855)	(972)
POSITION NETTE (PASSIF)/ACTIFS AU 31/12/N	537	508

NOTE 18 FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Fonds pour risques bancaires généraux	37 149	37 149
VALEUR AU BILAN	37 149	37 149

NOTE 19 DETTES SUBORDONNÉES – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

Néant.

NOTE 20 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (AVANT RÉPARTITION)

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Primes, réserves et report à nouveau	Acompte sur dividendes	Provisions réglementées & subventions d'investissement	Résultat	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2015	418 113	2 755 326			461 179	3 634 618
Dividendes versés au titre de 2015		(342 754) ⁽¹⁾				(342 754)
Variation de capital	1 701					1 701
Variation des primes et réserves		27 549				27 549
Affectation du résultat social		461 179			(461 179)	
Report à nouveau débiteur						
Résultat de l'exercice 2016					299 126	299 126
Autres variations						
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2016	419 814	2 901 301			299 126	3 620 241

(1) Montant des dividendes versés en 2016 par Amundi après neutralisation des actions propres (99 milliers d'euros).

NOTE 21 COMPOSITION DES FONDS PROPRES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Capitaux propres	3 620 241	3 634 618
Fonds pour risques bancaires généraux	37 149	37 149
Dettes subordonnées et titres participatifs		
Dépôts de garantie à caractère mutuel		
TOTAL DES FONDS PROPRES	3 657 390	3 671 767

NOTE 22 OPÉRATIONS EFFECTUÉES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

<i>En milliers d'euros</i>	Solde au 31 décembre 2016		Solde au 31 décembre 2015	
	Opérations avec les entreprises liées et les participations		Opérations avec les entreprises liées et les participations	
Créances	585 694		336 701	
Sur les établissements de crédit et institutions financières	371 415		311 401	
Sur la clientèle	214 279		25 300	
Obligations et autres titres à revenu fixe				
Dettes	1 780 751		1 793 897	
Sur les établissements de crédits et institutions financières	358 751		798 991	
Sur la clientèle	1 422 000		994 906	
Dettes représentées par un titre et dettes subordonnées				
Engagements donnés	18 933			
Engagements de financement en faveur d'établissements de crédit				
Engagements de financement en faveur de la clientèle				
Garanties données à des établissements de crédit				
Garanties données à la clientèle	18 933			
Titres acquis avec faculté d'achat ou de reprise				
Autres engagements donnés				

NOTE 23 DÉCOMPOSITION DU BILAN PAR DEVISE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16		31/12/15	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Euro	5 558 535	5 846 026	5 299 664	5 581 397
Autres devises de l'Union europ.	303	292	310 381	313 347
Franc Suisse				
Dollar	3 269	14 460	4 515	1 011
Yen	298 669		281 192	
Autres devises	3		3	
TOTAL	5 860 779	5 860 779	5 895 755	5 895 755

NOTE 24 OPÉRATIONS DE CHANGE, PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16		31/12/15	
	À recevoir	À livrer	À recevoir	À livrer
Opérations de change au comptant				
Devises				
Euros				
Opérations de change à terme				
Devises				
Euros				
Prêts et emprunts en devises			13 080	
TOTAL			13 080	

NOTE 25 OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

Néant.

NOTE 26 ENGAGEMENTS DONNÉES OU REÇUS

En milliers d'euros	31/12/16	31/12/15
ENGAGEMENTS DONNÉS	308 939	63 000
Engagements de financement		
Engagements en faveur d'établissements de crédit		
Engagements en faveur de la clientèle		
■ Ouverture de crédits confirmés		
■ Ouverture de crédits documentaires		
■ Autres ouvertures de crédits confirmés		
■ Autres engagements en faveur de la clientèle		
Engagements de garantie	308 939	63 000
Engagements d'ordre d'établissement de crédit		
■ Confirmations d'ouverture de crédits documentaires		
■ Autres garanties		
Engagements d'ordre de la clientèle	308 939	63 000
■ Cautions immobilières		
■ Garanties financières		
■ Autres garanties d'ordre de la clientèle	308 939	63 000
Engagements sur titres		
■ Titres acquis avec faculté de rachat ou de reprise		
■ Autres engagements à donner		
ENGAGEMENTS REÇUS	1 750 000	1 750 000
Engagements de financement	1 750 000	1 750 000
Engagements reçus d'établissements de crédit ⁽¹⁾	1 750 000	1 750 000
Engagements reçus de la clientèle		
Engagements de garantie		
Engagements reçus d'établissements de crédit		
Engagements reçus de la clientèle		
Engagements sur titres		
Titres vendus avec faculté de rachat ou de reprise		
Autres engagements reçus		

(1) Le coût de financement relatif au « Credit Revolving Facility » accordé à Amundi pour 1 750 000 milliers d'euros s'élève à 1 436 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

NOTE 27 INFORMATIONS RELATIVES AU RISQUE DE CONTREPARTIE SUR PRODUITS DÉRIVÉS

Néant.

NOTE 28 PRODUITS NETS D'INTÉRÊTS ET REVENUS ASSIMILÉS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Sur opérations avec les établissements de crédit	9 426	14 266
Sur opérations avec la clientèle	1 279	20
Sur obligations et autres titres à revenu fixe		
Produit net sur opérations de macro-couverture		
Autres intérêts et produits assimilés	205	26 481
Intérêts et produits assimilés	10 910	40 768
Sur opérations avec les établissements de crédit ⁽¹⁾	(5 541)	(13 039)
Sur opérations avec la clientèle	6	(21)
Charge nette sur opérations de macro-couverture		
Sur obligations et autres titres à revenu fixe		
Autres intérêts et charges assimilées	(2 648)	(22 165)
Intérêts et charges assimilées	(8 183)	(35 225)
TOTAL PRODUITS NETS D'INTÉRÊT ET REVENUS ASSIMILÉS	2 727	5 543

(1) Dont 1 436 milliers d'euros au titre du coût de financement du « Credit Revolving Facility » accordé à Amundi pour 1 750 000 milliers d'euros.

NOTE 29 REVENUS DES TITRES

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Titres de placement		
Livret de développement durable		
Titres d'investissement		
Opérations diverses sur titres		
Revenus des titres fixes		
Parts dans les entreprises liées, titres de participation et autres titres détenus à long terme	268 594	451 959
Titres de placement et titres de l'activité de portefeuille	1 844	2 512
Opérations diverses sur titres		
Revenus des titres variables	270 438	454 470
TOTAL DES REVENUS SUR TITRES	270 438	454 470

NOTE 30 PRODUIT NET DES COMMISSIONS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16			31/12/15		
	Produits	Charges	Net	Produits	Charges	Net
Sur opérations avec les établissements de crédit						
Sur opérations avec la clientèle						
Sur opérations sur titres		(116)	(116)	(314)	(314)	
Sur opérations sur instruments financiers à terme et autres opérations de hors-bilan	327		327			
Sur prestations de services financiers						
Provision pour risques sur commissions						
TOTAL PRODUIT NET DES COMMISSIONS	327	(116)	211	(314)	(314)	

NOTE 31 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATION

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Solde des opérations sur titres de transaction	1 273	
Solde des opérations de change et instruments financiers assimilés		
Solde des autres opérations sur instruments financiers à terme		
GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS SUR PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATIONS	1 273	

NOTE 32 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Titres de placement		
Dotations aux dépréciations	(5 634)	(29 925)
Reprises de dépréciations	23 668	2 007
Dotation ou reprise nette aux dépréciations	18 035	(27 917)
Plus-values de cession réalisées	48 307	77 701
Moins-values de cession réalisées	(7 706)	(3 408)
Solde des plus et moins-values de cession réalisées	40 601	74 293
Solde des opérations sur titres de placement	58 636	46 376
Titre de l'activité de portefeuille		
Dotations aux dépréciations		
Reprises de dépréciations		
Dotation ou reprise nette aux dépréciations		
Plus-values de cession réalisées		
Moins-values de cession réalisées		
Solde des plus et moins-values de cession réalisées		
Solde des opérations sur titres de l'activité de portefeuille		
GAINS OU PERTE SUR OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS	58 636	46 376

NOTE 33 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Produits divers	1	1
Quote-part des opérations faites en commun		
Refacturation et transfert de charges	9 814	8 669
Reprises provisions		
Autres produits d'exploitation bancaire	9 815	8 670
Charges diverses		(20)
Quote-part des opérations faites en commun		
Refacturation et transfert de charges	(10 052)	(9 050)
Dotations provisions		
Autres charges d'exploitation bancaire	(10 052)	(9 071)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	(237)	(401)

NOTE 34 CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/16	31/12/15
Frais de personnel		
Salaires et traitements	(745)	(2 287)
Charges sociales	(536)	(492)
Intéressement et participation	(61)	(109)
Impôts et taxes sur rémunérations	(232)	(270)
Total des charges de personnel	(1 573)	(3 157)
Refacturation et transferts de charges de personnel	60	58
Frais de personnel nets	(1 513)	(3 099)
Frais administratifs		
Impôts et taxes ⁽¹⁾	(2 999)	(3 643)
Services extérieurs et autres frais administratifs	(25 723)	(14 648)
Total des charges administratives	(28 722)	(18 292)
Refacturation et transferts de charges administratives	1 402	459
Frais administratifs nets	(27 320)	(17 833)
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(28 833)	(20 932)

(1) Dont 576 milliers d'euros au titre du fonds de résolution.

34.1 EFFECTIF PAR CATÉGORIE DE PERSONNEL

<i>En effectif moyen du personnel</i>	31/12/16	31/12/15
Cadres	9	9
Non-cadres	1	1
TOTAL	10	10
<i>Dont</i>		
■ France	10	10
■ Étranger		
<i>Dont personnel mis à disposition</i>		

NOTE 35 COÛT DU RISQUE

Néant.

NOTE 36 RÉSULTAT NET SUR ACTIFS IMMOBILISÉS

Néant.

NOTE 37 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

Amundi est la société tête de groupe du régime d'intégration fiscale formé depuis l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Le bénéfice fiscal du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 est de 563 518 059 euros.

Aucun déficit reportable n'a été constaté au niveau du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

La somme des impôts sur les bénéfices générés par les sociétés du périmètre et constatée en produit chez la société mère est de 195 898 958 euros.

La dette d'impôt dû au Trésor public pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 par la société tête de groupe s'élève à 191 213 816 euros.

Les impôts sur les bénéfices s'élèvent à - 4 685 milliers d'euros. Cette charge se compose principalement des éléments suivants :

- la charge d'impôt d'Amundi prise individuellement pour 9 763 milliers d'euros (essentiellement liée à la taxe sur dividendes) ;
- un produit net d'impôt au titre de l'intégration fiscale pour 5 078 milliers d'euros.

Conventionnellement, les filiales supportent la charge d'impôt sur les bénéfices qu'elles auraient subi en l'absence du régime d'intégration fiscale.

NOTE 38 IMPLANTATIONS DANS LES ÉTATS OU TERRITOIRES NON COOPÉRATIFS

Néant.

NOTE 39 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

Amundi a versé 1,4 millions d'euros de rémunération aux membres des organes de direction.

Au cours de l'exercice, il n'a été accordé aucune avance et aucun crédit aux membres des organes d'administration ou de direction, et aucun engagement n'a été pris pour leur compte au titre d'une garantie quelconque.

Les jetons de présence et autres rémunérations perçues par les membres du Conseil d'administration sont présentés dans le Chapitre 2.5.6 « Rémunération des administrateurs » du document de référence.

NOTE 40 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

La Société est consolidée selon la méthode de l'intégration globale du Groupe Amundi. En conséquence, l'information relative aux honoraires des commissaires aux comptes est indiquée dans l'annexe des comptes consolidés du Groupe Amundi.

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Amundi, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

II. JUSTIFICATION DE NOS APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Votre Société procède à des estimations dans le cadre habituel de la préparation de ses comptes annuels, qui portent, notamment, sur la valorisation des participations et des autres titres détenus à long terme ainsi que des parts dans les entreprises liées (note 2.2). Nous avons examiné les hypothèses retenues et vérifié que ces estimations comptables s'appuient sur des méthodes documentées conformes aux principes décrits dans la note 2 « *Principes et méthodes comptables* » de l'annexe aux comptes annuels.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 20 février 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Emmanuel Benoist

ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Drion

08

Informations générales



**8.1 ACTES CONSTITUTIFS
ET STATUTS** 294

**8.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT
LA SOCIÉTÉ MÈRE** 300

**8.3 RAPPORT SPÉCIAL DES
COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES CONVENTIONS ET
ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS** 301

**8.4 PERSONNE RESPONSABLE
DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE** 303

8.4.1 Attestation du responsable .. 303

8.4.2 Contrôleurs légaux
des comptes 303

8.5 GLOSSAIRE 304

8.6 TABLES DE CONCORDANCE 308

8.6.1 Table de concordance avec
l'annexe I du règlement
prospectus 308

8.6.2 Table thématique permettant
d'identifier les informations
relevant de l'information
réglementée au sens
du règlement général
de l'AMF contenues
dans le présent document
de référence 311

8.1 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

TITRE I – FORME – DÉNOMINATION – OBJET – SIÈGE – DURÉE

Article 1 – Forme

La Société est une société anonyme de droit français. Elle est régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et par les présents statuts.

Article 2 – Dénomination sociale

La dénomination sociale est : « Amundi ».

Article 3 – Objet social

La Société a pour objet d'effectuer avec toutes personnes physiques ou morales, tant en France qu'à l'étranger, pour elle-même, pour le compte de tiers ou en participation :

- les opérations déterminées par l'agrément d'établissement de crédit qui lui a été délivré par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (anciennement CECE) ;
- toutes les opérations connexes au sens du Code monétaire et financier ;
- la constitution ou la prise de participations dans toutes sociétés ou autres entités, françaises ou étrangères, et notamment dans toutes sociétés de gestion de portefeuille, dans toutes entreprises d'investissement et dans tous établissements de crédit ;
- et d'une manière générale, toutes opérations pouvant se rapporter directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter l'accomplissement.

Article 4 – Siège social

Le siège social est fixé : 91-93, Boulevard Pasteur – 75015 Paris.

Il peut être transféré en tout autre lieu, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Article 5 – Durée

La durée de la Société, commencée le 6 novembre 1978, expirera le 5 novembre 2077, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation prévus par la loi.

TITRE II – CAPITAL SOCIAL-ACTIONS

Article 6 – Capital social

Le capital social est fixé à la somme de 419 813 672,50 euros et représenté par 167 925 469 actions de 2,5 euros chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.

Aux termes d'un traité d'apport en date du 14 septembre 2016, approuvé par le Conseil d'administration de la Société en date du 27 octobre 2016, Crédit Agricole Immobilier a apporté 165 195 actions de Crédit Agricole Immobilier Investors, représentant 100 % du capital et des droits de vote de Crédit Agricole Immobilier Investors, libres de tous gages, privilèges ou droits quelconques de tiers, en contrepartie de l'attribution à Crédit Agricole Immobilier de 680 232 actions ordinaires Amundi.

Article 7 – Forme des actions

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur.

La souscription des actions se fait selon les dispositions légales en vigueur.

Le Conseil d'administration fixe l'importance et l'époque des versements des sommes restant à verser sur les actions à libérer en espèces.

Tout appel de versements est publié au moins quinze jours à l'avance dans un journal d'annonces légales du département du siège social.

Tout versement non effectué à bonne date porte intérêt, de plein droit, en faveur de la Société, au taux légal majoré d'un point, à compter de son exigibilité et sans aucune mise en demeure.

Article 8 – Identification des actionnaires – Déclaration de franchissement de seuil

La Société est en droit, dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, au depositaire central d'instruments financiers, selon le cas, le nom ou la dénomination, la nationalité, l'année de naissance ou l'année de constitution, et l'adresse postale et, le cas échéant, électronique des détenteurs de titres au porteur conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires,

ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés. La Société, au vu de la liste transmise par l'organisme susmentionné, a la faculté de demander aux personnes figurant sur cette liste et dont la Société estime qu'elles pourraient être inscrites pour le compte de tiers les informations ci-dessus concernant les propriétaires des titres.

Lorsque la personne qui a fait l'objet d'une demande de renseignements n'a pas transmis les informations dans les délais prévus par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou a transmis des renseignements incomplets ou erronés relatifs soit à sa qualité, soit aux propriétaires des titres, les actions ou les titres, donnant accès immédiatement ou à terme au capital, et pour lesquels cette personne a été inscrite en compte, sont privés de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la date de régularisation de l'identification, et le paiement du dividende correspondant est différé jusqu'à cette date.

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, toute personne, physique ou morale, qui, agissant seule ou de concert, vient à détenir, directement ou indirectement, un pourcentage du capital, des droits de vote ou d'une catégorie de titres donnant accès à terme au capital de la Société, égal ou supérieur à 1,5 %, puis à tout multiple de 0,5 %, y compris au-delà des seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, est tenue d'informer la Société par lettre recommandée avec demande d'avis de réception indiquant le nombre de titres détenus, dans le délai de cinq jours de Bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

Sous réserve des stipulations ci-dessus, cette obligation statutaire est régie par les mêmes dispositions que celles régissant l'obligation légale, en ce compris les cas d'assimilation aux actions possédées prévus par les dispositions légales et réglementaires.

À défaut d'avoir été déclarées ainsi qu'il est dit à l'alinéa précédent, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 3 % au moins du capital ou des droits de vote de la Société en font la demande lors de cette assemblée.

Toute personne physique ou morale est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus à l'alinéa 3 ci-dessus, lorsque sa participation directe ou indirecte devient inférieure à chacun des seuils mentionnés audit alinéa.

Article 9 – Droits et obligations attachés aux actions

Outre le droit de vote, chaque action donne droit à une quotité proportionnelle au nombre des actions émises, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation.

Chaque action donne le droit de participer, dans les conditions fixées par la loi et les présents statuts, aux assemblées générales et d'y voter. Chaque action donne droit à une voix dans ces assemblées générales, le droit de vote double prévu par l'article L. 225-123 du Code de commerce étant expressément exclu.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre de titres pour exercer un droit quelconque, notamment en cas d'échange, de conversion, de regroupement ou d'attribution de titres, de réduction de capital, de fusion, de scission ou de toute autre opération, les titres en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leur propriétaire à l'encontre de la Société, les actionnaires devant faire, dans ce cas, leur affaire personnelle de l'obtention du nombre de titres requis ou d'un multiple de ce dernier, et les dispositions de l'article L. 228-6 du Code de commerce s'appliqueront aux droits formant rompus.

TITRE III – ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

Article 10 – Composition du Conseil d'administration

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont les nombres minimum et maximum de membres sont définis par les dispositions légales en vigueur.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 200 actions pendant la durée de ses fonctions.

Le Conseil d'administration sera renouvelé chaque année par roulement, de façon telle que ce roulement porte sur une partie des membres du Conseil d'administration.

L'Assemblée générale ordinaire fixe la durée du mandat des administrateurs à trois ans, sous réserve des dispositions légales permettant la prolongation de la durée du mandat et qui prendront fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Par exception, l'Assemblée générale peut, pour la mise en place ou le maintien du roulement visé ci-dessus, désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée différente n'excédant pas 4 ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Les fonctions de tout administrateur ainsi nommé pour une durée n'excédant pas 4 ans, prendront fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Le nombre des administrateurs personnes physiques âgés de plus de 70 ans ne pourra pas être supérieur au tiers des administrateurs en fonction à la date de clôture de l'exercice. Lorsque ce nombre est dépassé, le membre du Conseil le plus âgé est réputé démissionnaire d'office.

Article 11 – Administrateur représentant les salariés

Le Conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés élu par le personnel salarié de la Société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, sauf carence de candidature. Le statut et les modalités d'élection de l'administrateur élu par les salariés sont fixés par les articles L. 225-27 et suivants du Code de commerce.

Le mandat d'un administrateur représentant les salariés est de trois ans. Toutefois le mandat de celui-ci prend fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur.

Il ne peut exercer plus de quatre mandats consécutifs.

En cas de vacance par décès, par démission ou par révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un administrateur élu par les salariés, son remplaçant entre en fonction instantanément. À défaut de remplaçant apte à remplir les fonctions, il est procédé à une nouvelle élection dans le délai de trois mois.

L'élection de l'administrateur par les salariés s'effectue au scrutin majoritaire à deux tours, selon les modalités suivantes conformément aux dispositions de l'article L. 225-28 du Code de commerce et du présent article.

Les listes des électeurs comportant leur nom, prénoms, date, lieu de naissance et domicile sont établies par le Directeur Général, affichées dans l'entreprise et diffusées selon toutes autres modalités déterminées par le Directeur Général cinq semaines au moins avant la date du premier tour de l'élection. Tout électeur peut présenter au Directeur Général, dans le délai de quinze jours de l'affichage, une réclamation tendant à l'inscription ou à la radiation d'un électeur omis ou inscrit à tort. Dans le même délai, toute personne omise peut également présenter une réclamation en vue de son inscription.

Les candidatures doivent être présentées au plus tard trois semaines et un jour avant la date prévue pour le premier tour de l'élection.

Chaque candidature doit comporter, outre le nom du candidat, celui de son remplaçant éventuel. Le candidat et son remplaçant doivent être de sexe différent.

Le Directeur Général arrête la liste des candidats, l'affiche dans l'entreprise et la diffuse selon toutes autres modalités qu'il détermine trois semaines au moins avant la date prévue pour le premier tour de l'élection.

Le ou les bureaux de vote seront composés au minimum de trois membres désignés par les organisations syndicales représentatives, ou, à défaut, des deux électeurs les plus âgés et de l'électeur le plus jeune.

Tout électeur peut voter soit dans les bureaux de vote prévus à cet effet, soit par correspondance, soit par tout autre moyen déterminé par le Directeur Général.

Les résultats sont consignés dans un procès-verbal affiché au plus tard dans les trois jours de la clôture de l'élection. Un exemplaire de ce procès-verbal est conservé par la Société.

Si un deuxième tour s'avère nécessaire, il est organisé pas moins d'une semaine et pas plus d'un mois après le premier tour.

L'organisation et les autres modalités du scrutin sont établies par le Directeur Général et font l'objet d'un affichage cinq semaines au moins avant la date prévue pour le premier tour de l'élection.

Le premier tour de l'élection en vue du renouvellement du mandat de l'administrateur représentant les salariés aura lieu au plus tard deux semaines avant le terme du mandat.

Lorsque les élections sont organisées également dans les filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, le Directeur Général se met en rapport avec les représentants légaux des dites sociétés à cet effet.

Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévus par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

Article 12 – Pouvoirs du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles. Ses demandes sont adressées au Président du Conseil d'administration.

Article 13 – Organisation du Conseil d'administration

Le Conseil élit, parmi ses membres, un Président, qui doit être une personne physique.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil peut également nommer un ou deux Vice-Présidents personnes physiques. Les fonctions du Président et du ou des Vice-Présidents peuvent leur être retirées à tout moment par le Conseil. La fonction de Président cesse de plein droit à l'issue de l'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de son soixante-dixième anniversaire.

Le Conseil désigne aussi la personne devant remplir les fonctions de secrétaire et qui peut être prise même en dehors du Conseil.

Le Conseil peut décider la création de comités chargés d'étudier les questions que le Conseil ou son Président soumet pour avis à leur examen. Le Conseil fixe la composition et les attributions des comités qui exercent leur activité sous sa responsabilité.

Les administrateurs reçoivent des jetons de présence dont l'importance fixée par l'Assemblée générale est maintenue jusqu'à décision nouvelle.

Le Conseil répartit les jetons de présence entre ses membres, de la façon qu'il juge convenable. Il peut notamment allouer aux administrateurs, membres des comités prévus ci-dessus, une part supérieure à celle des autres administrateurs.

Article 14 – Délibérations du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué par tous moyens et même verbalement, voire à bref délai selon l'urgence, par le Président, un Vice-Président, ou par un tiers de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

La présence en personne ou, lorsque la loi l'autorise, au travers de moyens de visioconférence ou de télécommunication déterminés par décret, de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés. En cas de partage, la voix du Président de séance est prépondérante.

Article 15 – Direction Générale

La Direction Générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées aux conditions de quorum et de majorité prévues à l'article 13 des statuts. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions définies par la réglementation.

Ce mode d'exercice demeure en application jusqu'à décision contraire prise aux mêmes conditions.

Le changement des modalités d'exercice de la Direction Générale de la Société n'entraîne pas de modification des présents Statuts.

Le Conseil est tenu de se réunir à l'effet de délibérer sur un changement éventuel de modalité d'exercice de la Direction Générale soit à la demande du Président ou du Directeur Général, soit à la demande d'un tiers de ses membres.

Lorsque la Direction Générale de la Société est assumée par le Président, les dispositions légales, réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables et il prend le titre de Président-Directeur Général.

Lorsque le Conseil d'administration choisit la dissociation de la Présidence du Conseil d'administration et de la Direction Générale de la Société, le Conseil procède à la nomination du Directeur Général, fixe la durée de son mandat et l'étendue de ses pouvoirs. Les décisions du Conseil d'administration limitant les pouvoirs du Directeur Général sont inopposables aux tiers.

Les fonctions de Directeur Général cessent de plein droit à l'issue de l'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de soixante-dix ans. Sous réserve de la limite d'âge telle qu'indiquée ci-avant, le Directeur Général est toujours rééligible.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Le Directeur Général peut demander au Président de convoquer le Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Si le Directeur Général n'est pas également administrateur, il peut assister aux réunions du Conseil d'administration avec voix consultative.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil peut nommer une à cinq personnes physiques au maximum chargées d'assister le Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué dont il détermine l'étendue et la durée des pouvoirs, étant entendu qu'à l'égard des tiers les Directeurs Généraux Délégués disposent des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

Le ou les Directeurs Généraux Délégués sont révocables à tout moment par le Conseil d'administration, sur proposition du Directeur Général.

En cas de cessation des fonctions ou d'empêchement du Directeur Général, le ou les Directeurs Généraux Délégués conservent leurs fonctions et leurs pouvoirs jusqu'à la nomination d'un nouveau Directeur Général, sauf décision contraire du Conseil d'administration. Les fonctions de Directeur Général Délégué cessent de plein droit à l'issue de l'assemblée statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel il aura atteint l'âge de 70 ans.

Le Directeur Général et, le cas échéant, le ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent être autorisés à consentir des substitutions de pouvoirs dans la limite des dispositions législatives ou réglementaires en vigueur.

Des rémunérations fixes ou proportionnelles, ou à la fois fixes et proportionnelles, peuvent être allouées par le Conseil d'administration au Président, au Directeur Général, à tout Directeur Général Délégué et, d'une façon générale, à toute personne chargée de fonctions ou investie de délégations ou mandats quelconques. Ces rémunérations sont portées aux charges d'exploitation.

Article 16 – Registre de présence et procès-verbaux du Conseil d'administration

Il est tenu au siège social un registre de présence qui est signé par les administrateurs participant à la réunion du Conseil et qui mentionne les administrateurs participant par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux signés par le Président de séance et un administrateur, établis sur un registre spécial, coté et paraphé, tenu au siège social conformément aux dispositions réglementaires.

Article 17 – Censeurs

Sur proposition du Président, le Conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs.

Les censeurs sont convoqués et participent avec voix consultative aux réunions du Conseil d'administration.

Ils sont nommés pour une durée déterminée par le Conseil d'administration et il peut, à tout moment, être mis fin à leurs fonctions par le Conseil.

Ils peuvent, en contrepartie des services rendus, recevoir une rémunération déterminée par le Conseil d'administration.

TITRE IV – CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Article 18 – Commissaires aux comptes

L'Assemblée générale ordinaire nomme un ou plusieurs commissaires aux comptes titulaires et, un ou plusieurs commissaires aux comptes suppléants, remplissant les conditions fixées par la loi et les règlements. Ils exercent leur mission conformément à la loi.

Les commissaires sont nommés pour six exercices ; leurs fonctions expirent après l'Assemblée générale qui statue sur les comptes du sixième exercice.

TITRE V – ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Article 19 – Réunions – Composition

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu, soit au Siège Social, soit dans un autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, peut participer, dans les conditions fixées par la loi et les présents statuts, aux assemblées générales sur justification de son identité et de l'inscription en compte des actions à son nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris :

- pour les titulaires d'actions nominatives, dans les comptes de titres nominatifs tenus sur les registres de la Société ;
- pour les propriétaires de titres au porteur, dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, inscription ou enregistrement qui est constaté par une attestation de participation délivrée par celui-ci, le cas échéant par voie électronique.

L'actionnaire, à défaut d'assister personnellement ou par mandataire à l'Assemblée générale, peut choisir entre l'une des deux formules suivantes :

- voter à distance ; ou
- adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Lorsque l'actionnaire a demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation ou, le cas échéant, exprimé son vote à distance ou envoyé un pouvoir, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée. Toutefois, il peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Si le transfert de propriété intervient avant le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité, teneur de compte, notifie le transfert de propriété à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucun transfert de propriété réalisé après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, n'est notifié par l'intermédiaire habilité ou pris en considération par la Société.

Les actionnaires n'ayant pas leur domicile sur le territoire français peuvent être inscrits en compte et être représentés à l'Assemblée par tout intermédiaire inscrit pour leur compte et bénéficiant d'un mandat général de gestion des titres, sous réserve que l'intermédiaire

ait préalablement déclaré au moment de l'ouverture de son compte auprès de la Société ou de l'intermédiaire financier teneur de compte, conformément aux dispositions légales et réglementaires, sa qualité d'intermédiaire détenant des titres pour compte d'autrui.

Les actionnaires peuvent, sur décision du Conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, participer aux assemblées par voie de visioconférence ou par tous moyens de télécommunication ou télétransmission, y compris Internet, dans les conditions des dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Le Conseil d'administration fixe les modalités de participation et de vote correspondantes, en s'assurant que les procédures et technologies employées satisfont à des caractéristiques techniques permettant la retransmission continue et simultanée des délibérations et l'intégrité du vote exprimé.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'assemblée, sont assimilés aux porteurs d'actions présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par le Conseil d'administration et répondant aux conditions définies à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil, pouvant notamment consister en un identifiant et un mot de passe.

La procuration et le vote ainsi exprimé avant l'assemblée par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de transfert de propriété intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou par un administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'Assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément à la loi.

TITRE VI – COMPTES

Article 20 – Exercice social

L'année sociale commence le premier janvier et finit le trente et un décembre.

Article 21 – Affectation et répartition du bénéfice

Les produits nets de l'exercice, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, ainsi que de tous amortissements de l'actif social et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels, constituent les bénéfices nets.

Sur ces bénéfices, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé dans l'ordre suivant :

- 1.** 5 % pour constituer le fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le dixième du capital social ;
- 2.** la somme fixée par l'Assemblée générale en vue de la constitution de réserves dont elle déterminera l'affectation ou l'emploi ;
- 3.** les sommes dont l'Assemblée générale décide le report à nouveau.

Le surplus est versé aux actionnaires à titre de dividende.

Le Conseil d'administration peut procéder à la répartition d'acomptes sur dividende.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur. En outre, l'Assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution, ou pour toute réduction de capital, que cette distribution de dividende, réserves ou primes ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

TITRE VII – DISSOLUTION – LIQUIDATION

Article 22

À la dissolution de la Société, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les assemblées générales ordinaires.

Le liquidateur représente la Société. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour réaliser l'actif, même à l'amiable. Il est habilité à payer les créanciers et répartir le solde disponible.

L'Assemblée générale des actionnaires peut l'autoriser à continuer les affaires en cours ou à en engager de nouvelles pour les besoins de la liquidation.

Le partage de l'actif net subsistant après remboursement du nominal et des actions est effectué entre les actionnaires dans les mêmes proportions que leur participation au capital.

TITRE VIII – CONTESTATIONS

Article 23

Toutes contestations qui peuvent s'élever pendant la durée de la Société ou de sa liquidation, soit entre les actionnaires et la Société, soit entre les actionnaires eux-mêmes, au sujet des affaires sociales, sont soumises aux tribunaux compétents dans les conditions de droit commun.

8.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ MÈRE

INVESTISSEMENTS RÉALISÉS PAR AMUNDI AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Aucun investissement significatif n'a été réalisé au cours de l'année 2014

Principaux investissements réalisés

Date	Investissement	Financements
10/02/2015	Acquisition de Bawag PSK invest (renommé par la suite Amundi Austria). Bawag PSK Invest devient une filiale à part entière d'Amundi.	L'acquisition a été financée par des fonds propres durs générés et conservés durant l'année
31/08/2016	Acquisition de Kleinwort Benson Investors (renommée le jour même KBI Global Investors). KBI Global Investors devient une filiale à part entière d'Amundi.	L'acquisition a été financée par des fonds propres durs générés et conservés durant l'année.

Investissements en cours

Amundi a annoncé le 12 décembre 2016 l'acquisition de Pioneer Investments auprès d'UniCredit pour un montant total en numéraire de 3,545 milliards d'euros.

Cette opération devrait être financée par des fonds propres durs, ainsi qu'une augmentation de capital de l'ordre de 1,4 milliard d'euros et de la dette à hauteur de 0,6 milliard d'euros.

La signature de l'accord définitif reste soumise à la réalisation des conditions de clôture habituelles et en particulier à l'approbation des autorités réglementaires compétentes. La transaction pourrait être finalisée avant la fin du 2^e trimestre 2017.

NOUVEAUX PRODUITS ET SERVICES

De nouveaux produits et services sont régulièrement proposés à la clientèle par les entités du Groupe. Les informations sont disponibles sur les sites du Groupe notamment au travers des communiqués de presse accessibles via le site Internet www.amundi.com.

CONTRATS IMPORTANTS

Aucun contrat, autres que les contrats de distribution avec nos réseaux partenaires en France et à l'international, notamment avec le groupe Crédit Agricole et le groupe Société Générale ou tout autre contrat conclu dans le cadre normal des affaires contenant une obligation ou un engagement important pour Amundi n'a été

conclu par une quelconque de ses entités à la date d'enregistrement du présent document de référence.

CHANGEMENTS SIGNIFICATIFS

Les comptes de l'exercice 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 9 février 2017. Depuis cette date, il n'est survenu aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale de la Société et du Groupe Amundi.

DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Le présent document est disponible sur le site le-groupe.amundi.com/actionnaires/informations-financieres et sur celui de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org.

L'ensemble de l'information réglementée telle que définie par l'AMF (dans le titre II du livre II du règlement général de l'AMF) est accessible sur le site Internet de la Société. Les statuts d'Amundi sont repris intégralement dans le présent document.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 18 MAI 2017

L'ordre du jour ainsi que les projets de résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du jeudi 18 mai 2017 sont disponibles sur le site Internet : actionnaires.amundi.com

8.3 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec Crédit Agricole Immobilier

PERSONNE CONCERNÉE

- M. Yves Perrier, Directeur Général de votre société et administrateur de Crédit Agricole Immobilier.

NATURE ET OBJET

Votre Conseil d'administration du 14 septembre 2016 a autorisé l'acquisition par votre société de Crédit Agricole Immobilier Investors par la voie d'un apport des titres de Crédit Agricole Immobilier Investors à votre société contre rémunération en titres Amundi.

MODALITÉS

En contrepartie de cet apport, Crédit Agricole Immobilier Investors a reçu 680 232 actions ordinaires Amundi valorisées à EUR 43, correspondant à la moyenne sur un mois du cours de Bourse de l'action Amundi arrêtée au 26 août 2016.

Cette acquisition s'est finalisée en date du 27 octobre 2016, par une augmentation du capital de MEUR 29,25 intégrant une prime d'émission de MEUR 27,5.

MOTIFS JUSTIFIANT DE L'INTÉRÊT DE LA CONVENTION ET DE L'ENGAGEMENT POUR LA SOCIÉTÉ

Cette acquisition permet à votre société de faire émerger un acteur français de gestion immobilière de dimension européenne et de conforter le positionnement du Groupe sur l'immobilier.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Avec Crédit Agricole S.A.

PERSONNE CONCERNÉE

- M. Xavier Musca, administrateur de votre société et Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.

NATURE ET OBJET

Votre Conseil d'administration du 17 juin 2015 a autorisé la Convention de partenariat entre votre société, Société Générale et Crédit Agricole S.A., renouvelant l'ensemble des accords industriels conclus avec les groupes Société Générale et Crédit Agricole S.A. et les avenants aux accords subséquents. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans.

MODALITÉS

L'ensemble des transactions a généré un flux net payé par le Groupe Amundi de MEUR 231 vers le groupe Crédit Agricole.

2. Avec Crédit Agricole S.A.

PERSONNES CONCERNÉES

- M. Xavier Musca, administrateur de votre société et Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.
- M. Yves Perrier, Directeur Général de votre société et Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A.

NATURE ET OBJET

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé un contrat de refacturation conclu entre votre société et Crédit Agricole S.A. fixant à 80 % la refacturation faite au Groupe Amundi de la rémunération fixe et variable ainsi que les charges associées de M. Yves Perrier.

Il est précisé que les montants dus au titre des régimes de retraite supplémentaires ne feront l'objet d'aucune refacturation y compris dans l'hypothèse où il serait mis fin au contrat de travail de Monsieur Yves Perrier.

MODALITÉS

À ce titre et au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les charges relatives à cette refacturation s'élèvent à EUR 2 519 116.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 3 mars 2017

Les commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Emmanuel Benoist

ERNST & YOUNG et Autres
Olivier Drion

8.5 GLOSSAIRE

ACTIFS RÉELS ET ALTERNATIFS

Portefeuilles d'actifs gérés par les plates-formes de gestion d'Amundi en charge de l'immobilier, des actions non cotées, des infrastructures et de la dette privée.

ACTIFS LIQUIDES DE HAUTE QUALITÉ (HQLA)

Les actifs sont éligibles à la catégorie d'actifs liquides de haute liquidité (HQLA), au sens de la Réglementation bancaire CRD IV, s'ils peuvent être facilement et immédiatement transformés en liquidité sans perdre – ou en perdant très peu – de leur valeur et, en général, s'ils peuvent être mobilisés auprès de la banque centrale pour obtenir du financement. Les caractéristiques principales d'un actif liquide de haute qualité sont : 1) faible risque et volatilité, 2) facilité et certitude de valorisation, 3) faible corrélation avec les actifs risqués, et 4) cotation sur un marché développé et reconnu, de taille conséquente. Le stock d'actifs liquides de haute qualité, pour la partie qui n'est pas déjà utilisée au titre du collatéral, constitue le numérateur du ratio de liquidité à court terme (LCR – *Liquidity Coverage Ratio* -, liquidité en situation de tension – stress – à un mois), selon la même réglementation.

ADMINISTRATION DE COMPTES

L'administration ou tenue de comptes consiste à inscrire en compte les instruments financiers au nom de leur titulaire, c'est-à-dire à reconnaître au titulaire ses droits sur lesdits instruments financiers, et d'autre part à conserver les avoirs correspondants, selon des modalités propres à chaque instrument financier.

ASSUREURS CA ET SG

Entités des compagnies d'assurance des groupes Crédit Agricole et Société Générale ayant conclu un accord avec Amundi pour la gestion de leur actif général.

CLASSE D'ACTIFS

Une classe d'actifs est composée d'actifs financiers dont les caractéristiques sont similaires. Amundi a identifié pour le suivi de son activité les classes d'actifs suivantes : trésorerie, obligataire, diversifié, actions, spécialisé et structuré.

COLLECTE NETTE – DÉCOLLECTE NETTE

Indicateur de l'activité opérationnelle qui n'est pas reflété dans les comptes consolidés et qui correspond à la différence entre les montants de souscriptions et les rachats de la période. Un flux de

collecte positif signifie que le montant global collecté (souscriptions) est supérieur aux sorties enregistrées (rachats). Inversement, un flux de collecte négatif (décollecte) signifie que le montant des rachats est supérieur au flux de souscriptions.

COMMISSIONS NETTES DE GESTION

Les commissions nettes de gestion sont égales aux commissions de gestion perçues, nettes des commissions payées. Les commissions de gestion perçues correspondent à des frais de gestion payés par le portefeuille, rémunérant la société de gestion, reconnus au fur et à mesure du service rendu, et calculés en général en appliquant un pourcentage aux encours gérés et des commissions versées par les fonds à Amundi Finance au titre de la garantie apportée par cette dernière aux fonds garantis ou EMTN, des commissions de mouvement payées par les fonds, ainsi que d'autres commissions pour des montants plus réduits (droits d'entrée, commissions de prêts-emprunts de titres, etc.). Les commissions payées correspondent à des rétrocessions payées aux distributeurs en fonction des dispositions contractuelles, des frais de dépositaires et de valorisateurs, lorsque ceux-ci sont payés par la société de gestion, ainsi que de manière plus limitée certains frais administratifs annexes.

COMMISSIONS DE SURPERFORMANCE

Les commissions de surperformance rémunèrent la société de gestion lorsque les dispositions contractuelles du fonds le prévoient. Elles sont calculées sur la base d'un pourcentage de la différence positive entre la performance constatée du fonds et l'indice de référence mentionné au contrat.

COMMISSIONS UPFRONT

Commissions payées par le client qui correspondent aux rétrocessions versées aux distributeurs en fonction des dispositions contractuelles. Elles sont définies en général comme un pourcentage des commissions de gestion. Ces commissions *upfront* payées aux distributeurs sont immobilisées et amorties sur la durée de vie des contrats.

DÉPOSITAIRE

Prestataire chargé de la conservation des titres et du contrôle de la régularité des décisions de gestion prises pour le compte de l'OPCVM. Le dépositaire peut déléguer contractuellement à un autre établissement ayant la capacité à exercer la fonction de teneur de comptes conservateur, une partie de ses fonctions (notamment la conservation d'actifs à un « conservateur »). Il ne peut cependant pas déléguer la mission de contrôle de la régularité des décisions de la société de gestion de l'OPCVM.

DISTRIBUTEUR TIERS

Un distributeur est un prestataire de services chargé de la commercialisation de services d'investissement et d'instruments financiers auprès de sa clientèle (particuliers ou institutionnels). Amundi a établi des contrats avec plus de 1 000 distributeurs dans le monde pour la commercialisation de ses produits et services. Le périmètre des distributeurs tiers d'Amundi inclut l'ensemble de ces distributeurs à l'exception des réseaux de distribution partenaires en France (Crédit Agricole, LCL, Société Générale, Crédit du Nord), des réseaux de distribution partenaires à l'international (Resona, BAWAG P.S.K., Cariparma, Friuladria, Komerční Banka, CA Polska, Eurobank) et des *joint ventures* constituées avec State Bank of India, Agricultural Bank of China, le groupe bancaire coréen NongHyup et le groupe bancaire marocain Wafa.

ENCOURS SOUS GESTION

Indicateur de l'activité opérationnelle non reflété dans les états financiers consolidés du Groupe correspondant aux actifs de portefeuille commercialisés par le Groupe, qu'ils soient gérés, conseillés ou délégués à un gérant externe. L'encours sous gestion est mesuré pour chacun des fonds par la multiplication de la valeur liquidative unitaire (calculée par un valorisateur externe en conformité avec la réglementation en vigueur) par le nombre de parts/actions en circulation.

ETF (EXCHANGE TRADED FUND)

Un ETF (*Exchange Traded Fund*) ou *tracker* est un fonds indiciaire coté en Bourse qui vise à répliquer au plus près la performance de son indice de référence, à la hausse comme à la baisse. Une part d'ETF se négocie comme une action et peut donc s'acheter ou se revendre pendant les périodes d'ouverture des marchés.

FONDS À FORMULE

Type d'OPC dont l'objectif est d'atteindre, à l'expiration d'une période définie, un montant déterminé par application mécanique d'une formule de calcul prédéfinie, reposant sur des indicateurs de marchés financiers ou des instruments financiers, ainsi que de distribuer, le cas échéant, des revenus, déterminés de la même façon.

FONDS COMMUN DE PLACEMENT

Type d'OPCVM émettant des parts et n'ayant pas de personnalité juridique. L'investisseur, en achetant des parts, devient membre d'une copropriété de valeurs mobilières mais ne dispose d'aucun droit de vote. Il n'en est pas actionnaire. Un FCP est représenté et géré, sur les plans administratif, financier et comptable par une société de gestion unique qui peut elle-même déléguer ces tâches.

FONDS D'INVESTISSEMENTS ALTERNATIFS (FIA)

Les fonds d'investissements alternatifs, dits « FIA », sont des fonds de placement (appelés aussi « fonds d'investissement ») distincts des OPCVM. Ils consistent à lever des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs en vue de les investir, dans l'intérêt de ces investisseurs, conformément à une politique d'investissement que ces FIA ou leurs sociétés de gestion définissent.

FONDS DE FONDS

Le fonds de fonds est un organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) investi principalement en actions ou parts d'autres OPCVM.

Par convention, les encours détenus par les fonds d'Amundi qui investissent dans d'autres fonds sont intégrés aux encours « Institutionnels hors assureurs CA et SG ».

FONDS DE PLACEMENT COLLECTIF

Un fonds de placement (ou « fonds d'investissement ») est un organisme de détention collective d'actifs financiers. En France, les formes juridiques de ces fonds sont diverses et souvent très spécifiques. La plupart des placements collectifs sont régulés par l'AMF (OPCVM, FIA, « autres FIA » et « autres placements collectifs »).

FONDS DIVERSIFIÉ – MULTI-ACTIFS

Un fonds diversifié est investi dans un portefeuille de valeurs mobilières très variées et dans différentes classes d'actifs (actions, obligations, monétaires, etc.). La performance et le risque attachés à un fonds diversifié peuvent varier fortement en fonction de ses objectifs de gestion et de la composition de ses actifs.

FONDS EN ASSURANCE DE PORTEFEUILLE (« CPPI »)

Type d'OPCVM géré selon une méthodologie d'assurance de portefeuille (ou *Constant Proportion Portfolio Insurance*), technique de gestion qui permet de participer au potentiel de marchés financiers tout en offrant une protection ou garantie du capital. Elle repose sur la distinction entre deux types d'actifs au sein d'un même portefeuille : un actif dynamique, destiné à produire la performance recherchée, et un actif permettant d'assurer la garantie ou protection. La répartition entre ces deux actifs est revue régulièrement afin d'assurer l'objectif de gestion.

FONDS OUVERT

Organisme de placement collectif qui peut prendre la forme d'OPCVM, de FIA ou d'autres placements collectifs, ouvert à des investisseurs non professionnels ou professionnels.

FONDS SOUVERAIN

Fonds d'investissement international détenu par un État ou par la banque centrale d'un État.

FONDS STRUCTURÉ

Catégorie d'OPC qui bénéficient généralement de garanties ou protection de tout ou partie des montants investis, comprenant principalement deux grandes familles : les fonds à formule et les fonds en assurance de portefeuille.

GESTION ALTERNATIVE

Stratégies d'investissement dont l'objectif est d'obtenir une performance décorrélée des indices de marché. Ces stratégies recouvrent des processus d'investissement, des risques et des objectifs de performances variés et permettent de répondre à des objectifs très diversifiés. Les investisseurs y accèdent indirectement (« fonds de *hedge funds* ») ou directement (*hedge funds*).

GESTION D'ACTIFS POUR COMPTE DE TIERS

Délégation, de la part de l'investisseur (privé ou institutionnel) auprès d'un intermédiaire financier, dont la société de gestion représente la forme institutionnelle la plus courante, de la gestion financière de ses capitaux/de son épargne. La gestion pour compte de tiers se compose (i) de la gestion de portefeuille ou gestion individualisée sous mandat pour le compte de particuliers, d'entreprises ou d'investisseurs institutionnels et (ii) de la gestion collective par l'intermédiaire des organismes de placement collectif (OPC).

GESTION DISCRÉTIONNAIRE

Service d'investissement défini comme le fait de gérer, de façon discrétionnaire et individualisée, des portefeuilles incluant un ou plusieurs instruments financiers dans le cadre d'un mandat donné par un tiers.

GESTION PASSIVE OU INDICIELLE

Stratégie d'investissement dont l'objectif est de répliquer le plus fidèlement possible les performances d'un indice de référence.

INSTITUTIONNELS

Les institutionnels sont des organismes collecteurs d'épargne à grande échelle effectuant des placements pour leur compte ou pour le compte de tiers. La clientèle institutionnelle inclut les fonds souverains, les fonds de pension, les assureurs et autres institutions financières et associations à but non lucratif. Le métier « Institutionnel » chez Amundi inclut également les clients *Corporate*, l'Épargne Salariale et Retraite et les Assureurs CA et SG.

INVESTISSEMENTS D'AMORÇAGE (SEED MONEY)

Fonds propres d'Amundi investis dans le cadre du lancement de fonds avant le démarrage de la commercialisation. Ces capitaux ont vocation à être progressivement substitués par des capitaux investis par les clients.

MANAGED ACCOUNT

Couverts par la Directive AIFM, les comptes gérés, ou *managed accounts*, sont des fonds d'investissement donnant accès à la gestion alternative dans un environnement réglementé tout en limitant les principaux risques opérationnels. Ces fonds alternatifs sont sous le contrôle et la supervision de l'opérateur de la plate-forme de comptes gérés, qui délègue la gestion financière d'un portefeuille à un gérant tiers. Ce dernier a alors pour mandat de répliquer pour tout ou partie la stratégie d'investissement déployée sur son fonds de référence. Ce schéma opérationnel a pour objectif de réduire l'exposition au gérant délégataire à son seul moteur de performance. Le compte géré a ainsi l'objectif d'offrir aux investisseurs une plus grande sécurité opérationnelle, une gestion du risque indépendante *via* une plus grande transparence et généralement des termes de liquidité améliorés.

MANDAT DE GESTION

Service d'investissement consistant à gérer, de façon discrétionnaire et individualisée, des portefeuilles incluant un ou plusieurs instruments financiers dans le cadre d'un mandat donné par un tiers.

MARGE SUR COMMISSIONS NETTES

La marge sur commissions nettes correspond au rapport des commissions nettes d'une période considérée à l'encours moyen sous gestion (hors *joint venture*) sur la même période, exprimé en points de base.

OBLIGATION (OU EMTN) STRUCTURÉE

Titre de créance émis par des institutions financières, ayant des caractéristiques économiques similaires à celles d'un fonds à formule (par opposition à une obligation simple) puisque le remboursement ou le versement des intérêts dépend d'une formule mathématique pouvant inclure un ou plusieurs sous-jacents de nature très diversifiés (actions, indices, fonds, fonds de fonds...).

OPCI (ORGANISME DE PLACEMENT COLLECTIF IMMOBILIER)

Les organismes de placement collectif immobilier (OPCI) prennent la forme soit de sociétés de placement à prépondérance immobilière à capital variable, soit de fonds de placement immobilier et ont pour objet l'investissement dans des immeubles destinés à la location ou qu'ils font construire exclusivement en vue de leur location, qu'ils détiennent directement ou indirectement, y compris en l'état futur d'achèvement, toutes opérations nécessaires à leur usage ou à leur revente, la réalisation de travaux de toute nature dans ces immeubles, notamment les opérations afférentes à leur construction, leur rénovation et leur réhabilitation en vue de leur location et accessoirement la gestion d'instruments financiers et de dépôts.

OPCVM (ORGANISME DE PLACEMENT COLLECTIF EN VALEURS MOBILIÈRES)

Portefeuille de valeurs mobilières (actions, obligations, etc.) géré par des professionnels (société de gestion) et détenu collectivement par des investisseurs particuliers ou institutionnels. Il existe deux types d'OPCVM, les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable) et les FCP (fonds communs de placement).

PLACEMENT VOLONTAIRE

Investissement pour compte propre réalisé par Amundi, par opposition aux investissements pour compte de tiers.

POINT DE BASE (PB)

Un point de base est égal à 0,01 % ou 1/10 000.

PRIVILÉGIÉ

Notion qualifiant la relation commerciale d'Amundi avec certains de ses distributeurs qui lui fournissent des services spécifiques et mettent en œuvre des efforts particuliers pour promouvoir ses produits. Les contrats formalisant ces relations ne contiennent toutefois pas de clause d'exclusivité.

PRODUIT DÉRIVÉ

Instruments financiers dont la valeur varie en fonction du prix d'un actif sous-jacent qui peut être de nature différente (action, indice, monnaie, taux, etc.). Le produit dérivé va permettre de pouvoir profiter des fluctuations de l'actif sans avoir à l'acheter ou le vendre lui-même. Les contrats dérivés peuvent prendre différentes formes (*swap*, *forward*, *futures*, options, CFD, *warrants*, etc.).

PRODUIT/FONDS GARANTI

Titre de créance ou OPC dont l'atteinte de l'objectif de remboursement du capital et/ou de performance est garantie par un établissement de crédit.

RETAIL

Segment de clientèle regroupant les canaux de distribution suivants : Réseaux France, Réseaux Internationaux, Distributeurs Tiers et *joint ventures*.

SMART BETA

Stratégie d'investissement qui vise à constituer des processus de gestion à partir d'indices alternatifs à ceux basés sur la pondération des titres par capitalisation boursière, par exemple gestion « *anti-benchmark* » de *TOBAM*.

SOCIÉTÉ DE GESTION DE PORTEFEUILLE

Prestataire de services d'investissement exerçant à titre principal la gestion pour le compte de tiers (individuelle au travers d'un mandat de gestion, collective au travers d'un OPCVM) et soumis à l'agrément de l'AMF.

SPREAD

Le *spread* désigne de manière générale l'écart ou le différentiel entre deux taux. Sa définition précise varie en fonction du type de marché sur lequel on se trouve.

TRACKING ERROR

La *tracking error* ou l'erreur de réplification est une mesure de risque utilisée en gestion d'actifs dans les portefeuilles indiciels ou se comparant à un indice de référence. Elle représente l'écart type annualisé de la série des différences entre les rendements du portefeuille et les rendements de l'indice de référence.

VALUE-AT-RISK (VAR)

La *Value-at-Risk* représente la perte potentielle maximale d'un investisseur sur la valeur d'un actif ou d'un portefeuille d'actifs financiers qui ne devrait être atteinte qu'avec une probabilité donnée sur un horizon donné. Elle est, en d'autres termes, la pire perte attendue sur un horizon de temps donné pour un certain niveau de confiance. La VaR peut être considérée comme un quantile de la distribution de pertes et profits associée à la détention d'un actif ou d'un portefeuille d'actifs sur une période donnée.

8.6 TABLES DE CONCORDANCE

8.6.1 Table de concordance avec l'annexe I du règlement prospectus

La présente table de concordance reprend les principales rubriques prévues par l'annexe I (Informations à inclure au minimum dans le document d'enregistrement relatif aux actions) du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 (le « Règlement ») et renvoie aux sections et chapitres du présent document de base où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du Règlement	Pages
1.	Personnes responsables	303
2.	Contrôleurs légaux des comptes	303
3.	Informations financières sélectionnées	
3.1	Informations financières historiques	12-13 ; 17
3.2	Informations financières intermédiaires	N.A.
4.	Facteurs de risques	40-42 ; 47-54 ; 110-112 ; 164-185 ; 207 ; 211 ; 214 ; 217 ; 230 ; 276 ; 278
5.	Informations concernant l'émetteur	
5.1	Histoire et évolution de la Société	1 ; 8-9 ; 30 ; 159-160
5.2	Investissements	196-197 ; 243-246 ; 300
6.	Aperçu des activités	
6.1	Principales activités	24-29 ; 241 ; 300
6.2	Principaux marchés	24-29 ; 142-143
6.3	Événements exceptionnels	N.A.
6.4	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	N.A.
6.5	Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	N.A.
7.	Organigramme	
7.1	Description sommaire du Groupe	23-24 ; 301-302
7.2	Liste des filiales importantes	23-24 ; 243-244 ; 272-273
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	Immobilisations corporelles importantes	218 ; 228-229
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	97-134
9.	Examen de la situation financière et du résultat	
9.1	Situation financière	152-158 ; 192-197 ; 256-257
9.2	Résultat d'exploitation	144-151 ; 191-192 ; 258

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du Règlement	Pages
10.	Trésorerie et capitaux	
10.1	Capitaux de l'émetteur	14-22 ; 155-158 ; 186-187 ; 193-195 ; 214 ; 230-231 ; 281
10.2	Source et montant des flux de trésorerie	196-197
10.3	Conditions d'emprunt et structure de financement	156-158 ; 186-187
10.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux	N.A.
10.5	Sources de financement attendues	N.A.
11.	Recherche et Développement, brevets et licences	N.A.
12.	Information sur les tendances	159-160 ; 247
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	N.A.
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1	Composition – Déclarations	33-47 ; 56-72
14.2	Conflits d'intérêts	33-36 ; 56-72 ; 73
15.	Rémunération et avantages	
15.1	Rémunérations et avantages en nature	43-44 ; 45 ; 74-95 ; 231-235 ; 289
15.2	Retraites et autres avantages	77-79 ; 232-234 ; 279
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
16.1	Mandats des membres du Conseil d'administration	56-72
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration	33-38 ; 73
16.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité des Rémunérations	40-41 ; 43-44
16.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	32
17.	Salariés	
17.1	Nombre de salariés	5 ; 12 ; 112-117 ; 126-128 ; 150 ; 231-232 ; 288
17.2	Participations dans le capital de l'émetteur et stock-options	16-18 ; 46 ; 58-72 ; 77
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	N.A.
18.	Principaux actionnaires	
18.1	Identification des principaux actionnaires	16-17
18.2	Existence de droits de vote différents	16-17
18.3	Contrôle de l'émetteur	16-17
18.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	N.A.
19.	Opérations avec des apparentés	226-228 ; 241-242 ; 282 ; 301-302
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1	Informations financières historiques ⁽¹⁾	190-249 ; 256-291
20.2	Informations financières <i>pro forma</i>	250-254
20.3	États financiers	190-247 ; 256-289
20.4	Vérifications des informations financières historiques annuelles	248-249 ; 290-291
20.5	Date des dernières informations financières	189
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	N.A.
20.7	Politique de distribution des dividendes	18
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	169 ; 230 ; 278
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	300

N°	Rubriques figurant dans l'annexe I du Règlement	Pages
21.	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	17 ; 230 ; 281 ; 294
21.1.2.	Actions non représentatives du capital, leur nombre et leurs principales caractéristiques	N.A.
21.1.3.	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	22
21.1.4.	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N.A.
21.1.5.	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	N.A.
21.1.6.	Informations sur le capital de tout membre du groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N.A.
21.1.7.	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques, mettant tout changement survenu en évidence	17
21.2	Acte constitutif et statuts	294-299
21.2.1.	Objet social de l'émetteur et indiquer où son énonciation peut être trouvée dans l'acte constitutif et les statuts	294
21.2.2.	Disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration	33-38
21.2.3.	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	295
21.2.4.	Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	N.A.
21.2.5.	Conditions régissant les assemblées générales	298-299
21.2.6.	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle	N.A.
21.2.7.	Disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	294-295
21.2.8.	Conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N.A.
22.	Contrats importants	300
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N.A.
24.	Documents accessibles au public	300
25.	Informations sur les participations	23-24 ; 226-228 ; 243-244 ; 272-273

(1) En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 et 212-11 du règlement général de l'AMF, sont incorporés par référence les éléments suivants :

- les comptes consolidés des exercices clos les 31 décembre 2012, 2013 et 2014 tels que repris dans l'annexe II du Document de base enregistré auprès de l'AMF le 6 octobre 2015 sous le numéro I.15-073 ainsi que le rapport d'audit des commissaires aux comptes y afférents tels que repris en page 81 de cette même annexe II ;
- les comptes annuels et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2015 et les rapports des commissaires aux comptes y afférents tels que repris dans le document de référence 2015 d'Amundi enregistré auprès de l'AMF le 20/04/2016 sous le n°R.16-025.

8.6.2 **Table thématique permettant d'identifier les informations relevant de l'information réglementée au sens du règlement général de l'AMF contenues dans le présent document de référence**

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier annuel tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et requis par l'article 222-3 du règlement général de l'AMF.

Le tableau ci-après reprend les éléments du rapport financier annuel :

Éléments requis	Pages
1- Rapport de gestion	
Analyse des résultats et de la situation financière	139-161
Analyse des risques	163-185
Liste des délégations en matière d'augmentation de capital	19-21
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	N.A.
Développement durable ainsi que le rapport afférent de l'un des commissaires aux comptes désigné organisme tiers indépendant	97-137
Rachats d'actions	22
Politique de rémunération (<i>say on pay</i>)	74-95
2- États financiers	
Comptes annuels	255-289
Rapport des contrôleurs légaux des comptes annuels	290-291
Comptes consolidés	189-247
Rapport des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés	248-249
3- Attestation du responsable du document	
303	
En application des articles 212-13 et 221-1 du règlement général de l'AMF, le document de référence contient en outre les informations suivantes au titre de l'information réglementée :	
■ Document d'information annuel	N.A.
■ Honoraires des commissaires aux comptes	N.A.
Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et sur les procédures de contrôle interne ainsi que le rapport afférent des commissaires aux comptes	32-55

Amundi

Société anonyme au capital de 419 813 672,50 euros
Siège social : 91-93 boulevard Pasteur, 75015 Paris
314 222 902 R.C.S PARIS

Site internet
www.amundi.fr

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Crédits photos et illustrations : Yannick Labrousse, Bérengère Lomont, Alexandre Guirkinger,
Stanislav Erman, Augustin Detienne/CAPA Pictures

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Amundi

[amundi.com](https://www.amundi.com)