RCS : PARIS
Code greffe : 7501

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de PARIS atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 1978 B 07823
Numéro SIREN : 314 222 902
Nom ou dénomination : AMUNDI

Ce dépôt a été enregistré le 14/06/2022 sous le numéro de dépôt 66881

Certifié conforme à l'original par Bernard De Wit
Dirigeant Effectif d'Amundi



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

La confiance ça se mérite

Amundi

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Sommaire

1 Présentation d'Amundi 19

1.1 Stratégie et création de valeur financière et extra-financière 22
1.2 Données boursières 32
1.3 Organisation du Groupe au 31 décembre 2021 44
1.4 Historique 45

2 Gouvernement d'entreprise 47

Préambule 50
2.1 Le Conseil d'Administration et ses comités 51
2.2 Présentation individuelle des administrateurs et du censeur 68
2.3 Les Dirigeants mandataires sociaux et les Instances de direction du groupe 85
2.4 Rémunérations 94

3 Les engagements d'Amundi 141

3.1 Les enjeux d'Amundi 143
3.2 Agir en acteur financier responsable 144
3.3 Respecter la promesse faite aux clients 161
3.4 Placer le développement individuel et collectif au cœur de notre responsabilité d'employeur 167
3.5 Agir en acteur citoyen, solidaire et respectueux de l'environnement 175
3.6 Chartes et actions qui nous engagent 183
3.7 Devoir de vigilance et respect des droits humains 185
3.8 Méthodologie et indicateurs 186

4 Examen de la situation financière et des résultats en 2021 195

4.1 Cadre d'établissement des comptes consolidés 196
4.2 Contexte de marché en 2021 196
4.3 Activité et résultats consolidés d'Amundi en 2021 201
4.4 Bilan et structure financière 208
4.5 Informations diverses 213
4.6 Événements récents et perspectives 214
4.7 Analyse des résultats d'Amundi (société mère) 216
4.8 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients (société mère) 217

5 Gestion des risques et adéquation des fonds propres 219

5.1 Culture du risque (audité) 220
5.2 Facteurs de risques (audité) 220
5.3 Dispositif de maîtrise des risques 229
5.4 Solvabilité et adéquation des fonds propres 241
5.5 Chiffres clés/Profil de risque 244

6 Comptes consolidés du Groupe Amundi pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 245

6.1 Cadre général 246
6.2 États financiers consolidés 247
6.3 Notes annexes aux états financiers consolidés 253
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 310

7 États financiers individuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 315

7.1 Comptes annuels 316
7.2 Notes annexes aux États financiers annuels 319
7.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 353

8 Informations générales 357

8.1 Actes constitutifs et statuts 358
8.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration 364
8.3 Environnement réglementaire 369
8.4 Renseignements concernant la société mère 376
8.5 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 377
8.6 Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel 379
8.7 Glossaire 379
8.8 Tables de concordance 383

Amundi
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Document d'enregistrement universel

2021

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 12 avril 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une ore au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent Document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établi au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et qui est disponible sur le site internet d'Amundi.

Éditos

Nourrie par les initiatives stratégiques prises ces deux dernières années, Amundi a amplifié en 2021 sa trajectoire de développement rentable. La signature de nouveaux partenariats, le lancement de nouvelles filiales – notamment en Chine, avec Bank of China –, ou l'acquisition de Sabadell Asset Management, en Espagne, ont permis de renforcer la diversification géographique des activités d'Amundi. Le lancement réussi d'Amundi Technology, nouvelle ligne métier sur un marché à fort potentiel, ou l'intégration de Lyxor, qui propulse la plateforme de gestion passive d'Amundi au premier rang des fournisseurs européens d'ETF, sont d'autres exemples de la capacité du Groupe à combiner croissance organique et croissance externe.

Le dynamisme du développement se conjugue avec le maintien d'un haut niveau d'efficacité opérationnelle. Le coefficient d'exploitation s'établit ainsi à 48 %. En conséquence, le résultat net est en forte progression (+ 37 %). Ces résultats et une solidité financière confirmée ont conduit le Conseil d'Administration à proposer à l'Assemblée Générale un dividende de 4,10 euros par action, en hausse de 41 % par rapport à 2020, et toujours en ligne avec la politique annoncée lors de la cotation (65 % du résultat net).

Amundi a pleinement mis en œuvre ses engagements sociétaux. Les objectifs de notre plan ESG 2018-2021 ont été atteints. 100 % des fonds ouverts[1] gérés par Amundi sont désormais en mesure d'afficher un score ESG supérieur à leur indice de référence. L'engagement actionnarial a été généralisé et nous prenons systématiquement en compte, dans nos discussions avec les entreprises et dans l'exercice de nos droits de vote, leur niveau de contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux. Amundi confirme donc son leadership dans ce domaine. Cette trajectoire, qui s'inscrit pleinement dans l'engagement sociétal du Groupe Crédit Agricole en faveur de la transition environnementale et de la cohésion sociale, va être poursuivie et amplifiée au cours des prochaines années.

L'environnement 2022 s'annonce très incertain en raison des conséquences du conflit en Ukraine. Néanmoins, Amundi, sous la direction de Valérie Baudson qui m'a succédé le 10 mai 2021, a la capacité de poursuivre sa trajectoire de croissance rentable qui caractérise l'entreprise depuis sa création. Je lui renouvelle toute ma confiance.

(1) Lorsqu'une méthodologie de notation ESG est techniquement applicable.

« La trajectoire d'Amundi, qui s'inscrit pleinement dans le projet du Groupe Crédit Agricole, va être poursuivie et amplifiée au cours des prochaines années. »

Yves Perrier
Président du Conseil d'Administration d'Amundi





« L'accélération de nos engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance constituera le premier levier de croissance d'Amundi partout dans le monde. »

Valérie Baudson
Directrice Générale d'Amundi

La solidité et l'efficacité du modèle mis en place par Yves Perrier au cours de ces 12 dernières années ont positionné notre Groupe parmi les leaders mondiaux et au premier rang des gestionnaires d'actifs européens. En 2021, Amundi a franchi le seuil de 2000 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Outre l'acquisition de Lyxor, Amundi a fait preuve d'une forte dynamique commerciale, notamment grâce à son engagement en faveur d'une finance plus responsable, domaine où elle affiche aujourd'hui un véritable leadership. Le résultat net ajusté(2) d'Amundi a progressé de + 37 % par rapport à 2020, ce qui nous permet d'ores et déjà de dépasser les objectifs de notre plan stratégique moyen long terme 2018-2022.

Pour poursuivre sa trajectoire de croissance rentable, Amundi s'est fixé de nouvelles ambitions. La première est déjà inscrite dans ses gènes : poursuivre et accélérer son engagement pour une transition environnementale juste. Le plan « Ambition 2025 » a pour objectif d'amplifier notre implication ESG, que ce soit au travers des solutions d'épargne et d'investissement proposées à nos clients, des actions menées auprès des entreprises ou de nos engagements internes. Il repose aussi sur une conviction : l'accélération de nos engagements ESG constituera le premier levier de croissance d'Amundi dans les prochaines années, partout dans le monde.

Amundi a également pour ambition de poursuivre son déploiement international. En Europe, bien sûr, mais aussi en Asie, notre deuxième marché domestique, dont le potentiel de croissance est élevé.

Enfin, pour continuer à répondre avec efficacité à l'évolution des besoins des investisseurs mondiaux et, plus largement, à ceux de l'ensemble des acteurs de son écosystème, Amundi a vocation à se renforcer sur ses métiers historiques, tout en développant de nouvelles expertises.

Sur ses activités de gestion d'actifs, Amundi s'est fixé au moins deux priorités. L'acquisition de Lyxor va lui permettre d'accélérer sa croissance sur le segment porteur des ETF. L'autre secteur à fort potentiel sur lequel Amundi a vocation à continuer à se renforcer est celui des actifs réels.

La nouvelle ligne métier Amundi Technology a confirmé son essor en 2021. Ce développement réussi consolide son ambition de devenir un partenaire technologique privilégié pour ses clients.

Dans un environnement devenu beaucoup plus incertain, avec la guerre en Ukraine, Amundi conserve tous ses atouts pour démontrer sa résilience et poursuivre sa dynamique de développement durable, grâce à son modèle d'affaires diversifié en termes de clients, d'expertises et de géographies.

(2) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor et hors impact Affrancamento.

Amundi, leader européen de la gestion d'actifs

1er
gestionnaire d'actifs européen, parmi les 10 premiers mondiaux[1]

1re
capitalisation boursière en Europe[2]

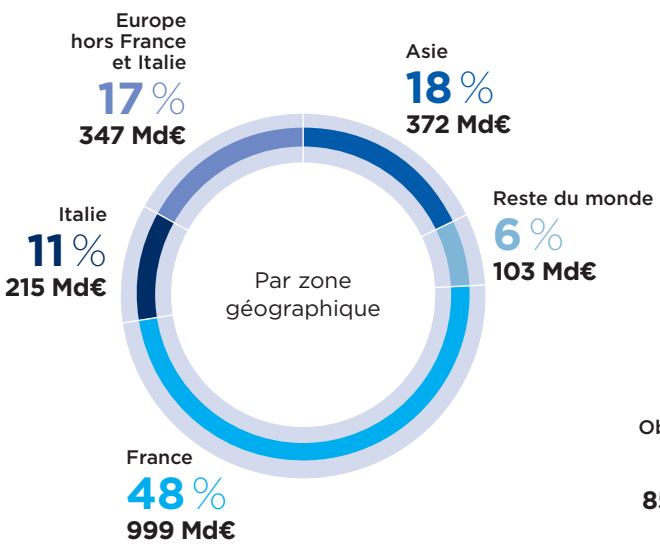
2064 Md€
Encours totaux sous gestion[3]

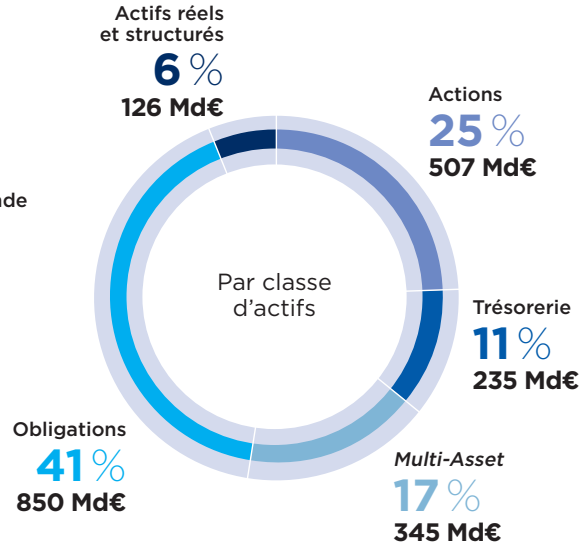
847 Md€
Encours en investissement responsable[4]

Répartition des encours

(31/12/2021)

Les encours sous gestion comprennent les actifs conseillés et commercialisés et prennent en compte 100 % des encours et de la collecte des *joint-ventures* asiatiques. Les encours au 31/12/2021 incluent Lyxor, acquis le 31/12/2021.





(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2021, sur la base des encours sous gestion à décembre 2020.
(2) Pour les gestionnaires d'actifs traditionnels – Source : Refinitiv, décembre 2021.
(3) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.
(4) Données Amundi hors Lyxor au 31/12/2021. Voir glossaire.



- Amsterdam
- Bangkok
- Barcelone
- Beijing
- Boston
- Bratislava
- Bruxelles
- Bucarest
- Budapest
- Casablanca
- Dubaï
- Dublin
- Durham
- Erevan
- Francfort
- Genève
- Helsinki
- Hong Kong
- Kuala Lumpur
- Londres
- Luxembourg
- Madrid
- Mexico
- Miami
- Milan
- Montréal
- Mumbai
- Munich
- Paris
- Prague
- Santiago du Chili
- Séoul
- Shanghai
- Singapour
- Sofia
- Stockholm
- Taipei
- Tokyo
- Toronto
- Varsovie
- Vienne
- Zurich

- *Centres d'investissement principaux*
- *Centres d'investissement locaux*
- *Autres entités Amundi*
- *Joint-ventures*

Au 31/12/2021.

Une offre complète
en gestion active et passive,
en actifs traditionnels et réels

+de
35
pays

+de
100
millions de clients

5300
professionnels[5]

(5) Effectif interne consolidé Amundi et Lyxor au 01/01/2022.

Une offre complète d'expertises de gestion, de conseil et d'outils au service de nos clients

Offrir des solutions d'épargne et d'investissement

Amundi propose une gamme complète d'expertises métiers à la fois en gestion active et passive, en actifs traditionnels et réels, au sein de plateformes de gestion dédiées et intégrées.

GESTION ACTIVE

Trésorerie : leader européen avec une équipe de gérants reconnus.
Obligations : acteur européen de référence combinant l'ensemble des approches d'investissement.
Actions : une gestion de conviction réalisée par des spécialistes au plus près des entreprises.
Actifs nord-américains : une expertise de près d'un siècle, fondée sur une approche dite *value*.
Actifs émergents : une approche à 360° unique qui réunit, au sein d'une même équipe, les spécialistes Actions et Obligations.
Multi-Asset : une palette complète de solutions pour répondre aux besoins uniques des clients, avec des conseils sur mesure.

GESTION PASSIVE & *SMART BETA*

ETF : leader européen, Amundi propose l'une des gammes les plus larges et les plus compétitives du marché UCITS. Avec plus de 300 produits, cette gamme comprend des stratégies particulièrement porteuses et innovantes (notamment ESG, climat ou thématiques).
Gestion passive actions et obligataire : une expertise de plus de 30 ans dans la réplication de tous types d'indices (pays, régions, secteurs, *Smart Beta*) et un véritable savoir-faire dans la construction et la gestion de solutions indicielles ESG et climat.
***Smart Beta* et investissement factoriel :** des solutions *Smart Beta* et factorielles propriétaires fondées sur une philosophie d'investissement centrée sur la gestion du risque, pour générer des performances robustes sur le long terme.

ACTIFS RÉELS

Un accès à la diversification par les actifs réels et les marchés privés européens, gérés en direct ou par la sélection des meilleurs spécialistes externes (Immobilier, Dette privée, *Private equity,* Infrastructures).

SOLUTIONS STRUCTURÉES

Acteur européen de référence, expert dans la construction de solutions sur mesure combinant protection du capital et stratégies innovantes.

GESTION ALTERNATIVE

Une offre complète de solutions d'investissement (fonds UCITS et plateformes dédiées) grâce à la sélection de 28 gérants représentant les principales stratégies du marché.

NOS MÉTIERS

6 plateformes internationales de gestion : Paris, Londres, Dublin, Milan, Boston et Tokyo

Apporter du conseil et des services

Amundi dispose d'équipes locales et spécialisées pour comprendre et accompagner au mieux ses clients – **particuliers et institutionnels** – selon leurs spécificités.

ACCOMPAGNEMENT CLIENT

Amundi a développé une connaissance approfondie des métiers de la distribution, des besoins des conseillers financiers et des attentes de leurs clients grâce à une **approche unique de partenariat déployée auprès de distributeurs français et internationaux.** Ce savoir-faire confère une véritable valeur ajoutée à nos solutions d'épargne, déclinées selon les besoins de chaque distributeur – banques de réseaux, banques privées, assureurs, gestionnaires d'actifs, réseaux de conseillers en gestion de patrimoine, banques en ligne… Amundi dispose ainsi d'une offre complète de services pour les accompagner dans leurs enjeux de transformation : solutions d'épargne sur mesure (gestion sous mandat, portefeuilles modèles…), services de sélection de fonds internes et externes, mise à disposition d'outils technologiques pour les gérants de portefeuille (système IT de gestion), les conseillers ou les investisseurs finaux (plateformes digitales, parcours clients, robo-advisor…), accès à une plateforme globale de distribution et d'exécution de fonds externes *via* Fund Channel.

Pour appréhender au mieux les spécificités de chacun de nos **clients institutionnels et *corporate*** et leur proposer des solutions d'investissement adéquates, nous avons structuré des équipes spécialisées : assurances, banques centrales, fonds de pension, fonds souverains et entreprises.

RECHERCHE

Dans un monde en mutation dans lequel les besoins de compréhension de notre environnement économique, financier et géopolitique mais aussi des enjeux sociétaux ou environnementaux sont essentiels, Amundi fournit à ses clients, grâce à une grande capacité de recherche, des clés de décryptage et les accompagne dans la construction de leurs portefeuilles. Amundi dispose également d'importantes équipes d'analystes qui aident à la sélection des titres.

- Recherche économique et quantitative, activités de stratégie de marché et de conseil en allocation d'actifs (Amundi Institute).
- Analyse financière.
- Analyse extra-financière : évaluation de la qualité de la politique environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) des émetteurs.

Proposer des outils technologiques

AMUNDI TECHNOLOGY

Via cette ligne métier, Amundi propose des solutions technologiques et des services innovants pour l'industrie de l'épargne : gérants d'actifs, investisseurs institutionnels, banques privées, distributeurs de produits d'épargne et dépositaires.
Ces solutions, regroupées sous le nom ALTO[(1)], sont des logiciels 100 % *cloud* qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'épargne, permettant ainsi aux clients de se recentrer sur leur cœur d'activité.

800 ingénieurs en R&D, commerciaux et chefs de projets

(1) Amundi Leading Technologies & Operations.

Chiffres clés 2021

En 2021, Amundi a connu une très bonne année, avec une profitabilité en forte progression, le maintien d'une excellente efficacité opérationnelle et une très bonne dynamique d'activité. La structure financière demeure solide après l'acquisition de Lyxor et le dividende est en forte progression.

Activité

+60,2 Md€
Collecte nette[1]

2 064 Md€
Encours sous gestion[2]

Profitabilité

47,9 %
Coefficient d'exploitation[2]

1 315 M€
Résultat net part du Groupe[3]

L'investissement responsable chez Amundi

847 Md€
Encours en investissement responsable[4]

13 500
Émetteurs notés

Un département dédié, au service des clients et travaillant en étroite collaboration avec les gestions.

(1) Les données de collecte et de résultats n'incluent pas Lyxor, dont l'acquisition n'a été finalisée qu'au 31 décembre 2021.
(2) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.
(3) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor et hors impact Affrancamento.
(4) Données Amundi hors Lyxor au 31/12/2021. Voir glossaire.
(5) Hors joint-ventures.
(6) Gestion fondée sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.



Nicolas **Calcoen,**
Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques

Comment qualifieriez-vous les performances d'Amundi en 2021 ?
Elles sont excellentes. Amundi a franchi le seuil des 2 000 Md€ d'encours grâce à l'acquisition de Lyxor mais aussi à une activité record : une collecte de 75 Md€ en actifs moyen-long terme[5], notamment en gestion active et en ESG[6], et une très bonne dynamique en *Retail*. En Asie, les *joint-ventures* ont poursuivi leur croissance. Quant aux résultats, ils sont de très bon niveau, dans un contexte porteur qui explique notamment le montant exceptionnel du niveau des commissions de surperformance.

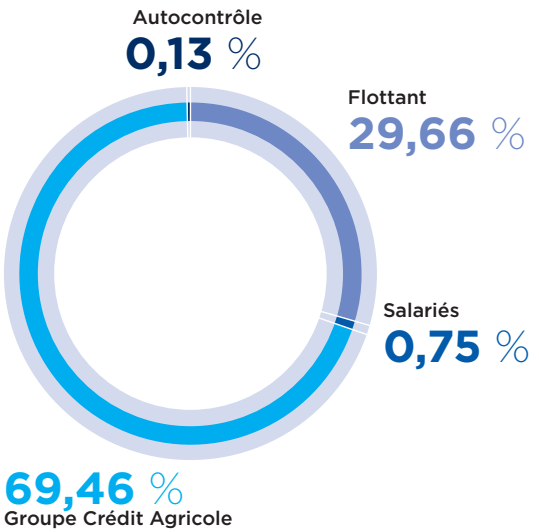
D'un point de vue stratégique, que retenez-vous de cette année ?
2021 a été marquée par de nombreuses réalisations majeures et initiatives stratégiques : développement des activités en Asie et bon démarrage de la *joint-venture* avec Bank of China, dépassement des objectifs ESG du plan 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs à horizon 2025, montée en puissance d'Amundi Technology et finalisation de l'acquisition de Lyxor.

Amundi en Bourse

Comme pour l'ensemble du marché, 2021 a été pour Amundi une année boursière haussière (+ 8,6 % *vs* fin 2020). Le titre a été porté par les bons résultats, ainsi que par les initiatives stratégiques, notamment l'annonce du projet d'acquisition de Lyxor en avril. La perception d'Amundi par les analystes financiers demeure très positive.

Répartition du capital

(31/12/2021)



Dividende

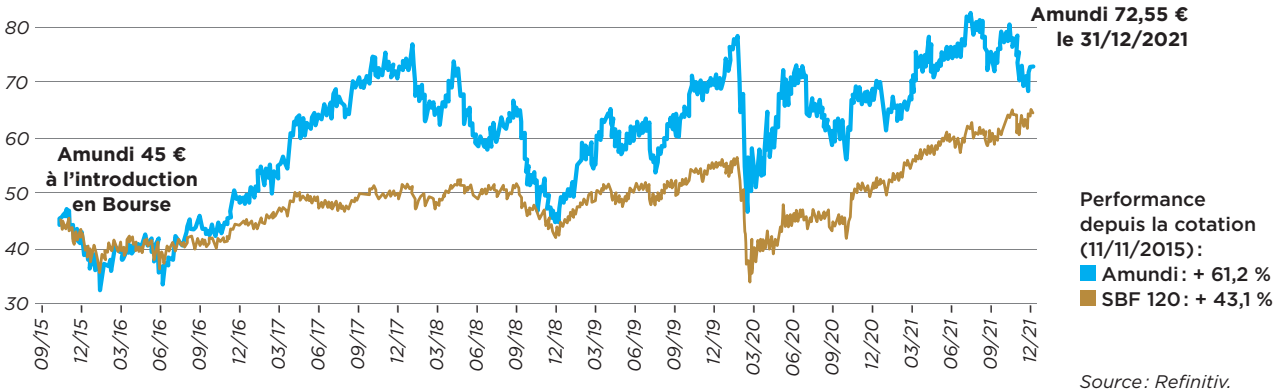
Le dividende de l'exercice 2021 s'élève à **4,10 €** par action, soit une hausse de + 41 % *vs* 2020. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 65 % du résultat net part du Groupe et à un rendement de 5,6 %[7].

Indices

Le titre Amundi est membre des indices généralistes **SBF 120** et **MSCI,** ainsi que des indices ESG **FTSE4Good** et **Euronext Vigeo Eiris.**

Évolution du cours de l'action Amundi

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



Source : Refinitiv.

(7) Sur la base du cours de l'action au 31/12/2021 (72,55 €).

Des membres du Conseil aux compétences diversifiées et adaptées aux enjeux du Groupe

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31/12/2021



Yves PERRIER
Président du Conseil d'Administration *depuis 2021*



Xavier MUSCA
Administrateur *depuis 2012*
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.



Christine GANDON
Administratrice *depuis 2021*
Présidente de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Nord-Est



Patrice GENTIÉ
Administrateur *depuis 2021*
Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine



Michèle GUIBERT
Administratrice *depuis 2020*
Directrice Générale de la Caisse régionale du Crédit Agricole des Côtes d'Armor



William KADOUCH-CHASSAING
Administrateur *depuis 2018*
Directeur Général Adjoint, en charge des Finances, du groupe Société Générale[1]



Michel MATHIEU
Administrateur *depuis 2016*
Directeur Général de LCL
Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A.



Christian ROUCHON
Administrateur *depuis 2009*
Directeur Général de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Languedoc



Virginie CAYATTE
Administratrice indépendante *depuis 2015*
Directrice Financière d'Adisseo



Laurence DANON-ARNAUD
Administratrice indépendante *depuis 2015*
Présidente de Primerose SAS



Robert LEBLANC
Administrateur indépendant *depuis 2015*
Président-Directeur Général d'Aon France



Hélène MOLINARI
Administratrice indépendante *depuis 2015*
Gérante d'AHM Conseil



Estelle MÉNARD
Administratrice élue par les salariés *depuis 2021*
Responsable Adjointe Gestion Actions Thématiques, CPR Asset Management



Jean-Michel FOREST
Censeur *depuis 2015*
Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole Loire Haute-Loire

(1) A quitté Société Générale le 30/11/2021.

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 mai 2021, Yves Perrier, précédemment Directeur Général, a été élu Président du Conseil d'Administration.
Le Conseil a considéré que cette évolution de la gouvernance permettait d'assurer la continuité du développement d'Amundi, dans la droite ligne de la stratégie mise en œuvre avec succès depuis sa création.

COMPOSITION

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration d'Amundi S.A. est composé de 13 administrateurs, dont 12 sont nommés par l'Assemblée Générale et un est élu dans le cadre du dispositif de représentation des salariés.
Le mandat des administrateurs est de trois ans. Le Conseil est complété d'un Censeur qu'il désigne.

Administrateurs
12 + 1

Censeur
1

Administrateurs indépendants[1]
33 %

6 ans
Durée moyenne de présence au Conseil

58,7 ans
Âge moyen

Femmes[1] 42 %
Hommes 58 %

(1) Hors administrateur élu par les salariés.

DIVERSITÉ DES PROFILS ET DES EXPERTISES

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et à la pluralité des compétences qui le composent au regard des enjeux d'Amundi. Il est attentif à la diversité d'expériences de ses membres et à la représentativité équilibrée des genres, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales de l'entreprise.

Répartition des expertises individuelles des membres du Conseil dans les domaines suivants :

Gestion d'actifs et marchés financiers
5

Réglementation bancaire
6

Comptabilité et information financière
9

Technologie et sécurité de l'information
3

Planification stratégique
8

Enjeux sociaux et environnementaux
6

Gouvernance et rémunération
9

Commercial/ marketing
6

Gestion des risques, conformité, Audit interne
8

Une équipe de Direction aux profils complémentaires

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Au 31/12/2021

Le **Comité de Direction Générale** s'implique dans toutes les grandes décisions commerciales, organisationnelles et de gestion des ressources humaines, arbitre les priorités stratégiques et prend les principales décisions de gouvernance du Groupe.



Valérie BAUDSON
Directrice Générale



Bernard DE WIT
Directeur du pôle Support et Contrôle



Jean-Jacques BARBÉRIS
Directeur du pôle Clients Institutionnels et *Corporate* et ESG



Pascal BLANQUÉ
Directeur des Gestions



Nicolas CALCOEN
Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques(1)



Dominique CARREL-BILLIARD
Directeur du métier Actifs Réels



Matteo GERMANO
Directeur du métier Gestions Diversifiées et Directeur des Gestions Italie



Fathi JERFEL
Directeur du pôle Réseaux Partenaires



Guillaume LESAGE
Chief Operating Officer



Vincent MORTIER
Directeur Adjoint des Gestions



Isabelle SENÉTERRE
Directrice des Ressources Humaines



Cinzia TAGLIABUE
Directrice Adjointe du pôle Réseaux Partenaires et Directrice de l'Italie



Éric VANDAMME
Directeur des Risques



Fannie WURTZ
Directrice du pôle Distribution & Banques Privées, des métiers Gestion Passive & Alternative

28,6 %

de femmes membres du Comité de Direction Générale

3

nationalités représentées

(1) Nommé le 01/04/2022 en tant que Directeur Général Délégué, Directeur du pôle Stratégie, Finance et Contrôle.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le **Comité Exécutif** assure le déploiement cohérent et efficace de la stratégie dans tous les pays où le Groupe Amundi est présent. Ce Comité, dans lequel les responsables des principaux pays sont présents, suit le développement des activités et s'assure du juste équilibre entre les orientations globales du Groupe Amundi et leur déclinaison et mise en œuvre au niveau local.
Le Comité Exécutif est composé des membres du Comité de Direction Générale et de :



Domenico AIELLO
Directeur Financier



Thierry ANCONA
Directeur
de la Distribution Tiers et
de la Gestion de Patrimoine



Alain BERRY
Directeur
de la Communication



Laurent BERTIAU
Directeur du Japon



Éric BRAMOULLÉ
Directeur
du Marketing & Produits



Catherine CHABREL
Directrice
de la Conformité



Julien FONTAINE
Directeur des Joint-Ventures
et des Partenariats

29,6 %[1]
de femmes membres du Comité Exécutif

6
nationalités représentées



David HARTE
Directeur de l'Irlande
et Adjoint du Chief
Operating Officer



Lisa JONES
Directrice des Amériques



Élodie LAUGEL
Directrice de l'Investissement
Responsable et du Marketing
Institutionnel



Olivier MARIÉE
Directeur Général
de CPR Asset
Management



Lionel PAQUIN
Directeur Général
de Lyxor[2]



Dorothée PIREL
Directrice de l'Audit Interne



Xiaofeng ZHONG
Directeur
de la Grande Chine

(1) Au 31/12/2021.
(2) Membre depuis le 01/01/2022.

Une stratégie en ligne avec notre raison d'être[1] : être un partenaire de confiance qui agit chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société

NOS AMBITIONS

Proposer à l'ensemble de nos clients – réseaux partenaires, distributeurs tiers et institutionnels – des solutions d'investissement, des services, des conseils et de la technologie couvrant toute la chaîne de valeur de l'épargne.

Consolider notre place de leader européen de la gestion d'actifs et devenir un acteur incontournable en Asie.

Confirmer notre position de leader mondial de l'investissement responsable au service d'une transition juste, avec l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050.

(1) Voir glossaire.



Forte de son actionnariat stable, Amundi, détenue à 69,5 % par le Groupe Crédit Agricole, inscrit sa stratégie sur un horizon à long terme.

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES



Clients

1. Accélérer notre développement auprès de nos deux segments de clientèle – les particuliers (par l'intermédiaire des réseaux bancaires, des distributeurs tiers et des banques privées) et les institutionnels (caisses de retraite, fonds de pension, assureurs, banques centrales, entreprises…).

2. Proposer une offre de gestion performante et innovante dans toutes les expertises de gestion.

3. Accélérer notre développement en Asie.

4. Transformer notre technologie en nouveau relais de croissance.

5. Maintenir notre compétitivité.

6. Financer nos investissements en tirant parti de l'efficacité de notre modèle industriel.

7. Poursuivre une **stratégie de croissance externe opportuniste.**

Humain

8. Encourager le sens de l'innovation et l'esprit entrepreneurial de nos collaborateurs au sein d'un collectif engagé.

9. Investir dans les hommes et les femmes de l'entreprise et favoriser la diversité.

Sociétal

10. Poursuivre le développement de notre offre de solutions d'épargne responsable.

11. Accroître notre exigence actionnariale au service de la transition environnementale des entreprises.

12. Aligner nos pratiques avec nos exigences d'investisseur en :
- structurant une gouvernance exemplaire ;
- réduisant notre empreinte carbone directe ;
- favorisant l'implication de nos collaborateurs dans le projet sociétal.

Un modèle d'affaires unique centré sur nos clients

NOS RESSOURCES

Données à fin décembre 2021

1. Une palette complète d'expertises financières et extra-financières

- Gestion active
- Gestion passive
- Actifs traditionnels et réels
- 11 ans d'expérience en investissement ESG

2. La confiance de nos clients

- 100 millions de clients particuliers servis par 600 distributeurs tiers
- 1500 clients institutionnels

3. L'engagement de nos collaborateurs

- 5300 collaborateurs(1) dont 1000 professionnels de l'investissement
- Des collaborateurs engagés (score IER(2) de 81 %)

4. Une organisation internationale robuste

- Une présence dans plus de 35 pays
- 6 hubs de gestion internationaux (Boston, Dublin, Londres, Milan, Paris et Tokyo)

5. Une technologie propriétaire

- ALTO(3) : un outil *back-to-front* propriétaire et de haute qualité

6. Une situation financière solide

- 1er gérant d'actifs européen : 2064 Md€ d'actifs sous gestion(4)
- Notation de Fitch Ratings : A+ avec perspective stable
- Un bilan solide et un actionnariat stable : 69,5 % du capital détenus par le groupe Crédit Agricole

NOS LEVIERS DE PERFORMANCE

1. Être agiles en restant fidèles à nos valeurs :

Courage	**Esprit d'équipe**
Entrepreneuriat	**Solidarité**

2. Positionner les besoins de nos clients au cœur de notre dispositif

Clients particuliers par l'intermédiaire des réseaux bancaires, des distributeurs tiers et des banques privées	**Clients institutionnels** (caisses de retraite, fonds de pension, assureurs, banques centrales, entreprises…)

3. Associer une organisation intégrée à une proximité avec les clients

Des équipes commerciales et marketing **locales dédiées aux clients particuliers**	**Des équipes** commerciales et marketing **locales dédiées aux clients institutionnels**

Un département dédié à l'investissement responsable

Des plateformes intégrées en gestion active, gestion passive et actifs réels

Une plateforme informatique, des services support et un contrôle des risques **centralisés**

(1) Effectif interne consolidé Amundi et Lyxor au 01/01/2022.
(2) Indice d'Engagement et de Recommandation.
(3) Amundi Leading Technologies & Operations.
(4) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.

NOS SOLUTIONS, SERVICES ET TECHNOLOGIES

1. **Des solutions d'épargne et d'investissement et des services qui couvrent l'ensemble des besoins de nos clients.**
2. **Des investissements responsables pour une économie plus durable.**
3. **Une offre de conseil et de formation pour nos clients, reposant sur une expérience unique en recherche et analyse et sur notre présence dans les principales places financières.**
4. **Des solutions technologiques et digitales innovantes.**

NOTRE CRÉATION DE VALEUR POUR[5]...

1. Nos clients

- 74 % des encours dans les 1er et 2e quartiles Morningstar[6]
- 70 % de recommandations positives des consultants[7]
- Indice de Recommandation Client particulier déployé dans 4 pays (France, Italie, République tchèque, Slovaquie), dans 7 banques partenaires (Caisses régionales du Crédit Agricole, LCL, CA Italie, UniCredit Italie, KB, UniCredit CZ et UniCredit SK)

2. Nos collaborateurs

- Rémunération annuelle moyenne[8] de 160 000 € avec un ratio d'équité mondial de 13,5[9]
- Augmentation de capital réservée aux salariés (décote de 30 %)
- Plus de 1000 jeunes en formation (stage, alternance, VIE[10], CIFRE[11])

3. Nos actionnaires

- Un retour sur investissement multiplié par 2 depuis l'introduction en Bourse en novembre 2015
- Un taux de distribution des dividendes de 65 % du résultat net part du Groupe

4. La société

- 847 Md€ d'encours en investissement responsable[12]
- 570 M€ d'impôts payés, dont 410 M€ en France[13]
- 86 % des résolutions d'actionnaires en faveur du climat soutenues par Amundi lors des Assemblées Générales des entreprises dont Amundi est actionnaire

(5) Données à fin décembre 2021.
(6) Source : Morningstar Direct, Broadridge FundFile – fonds ouverts et ETF, périmètre fonds monde, sur 5 ans, décembre 2021.
(7) Consultants : AonHewitt, Cambridge Associates, Mercer, Russell, Willis Towers Watson, Bfinance, données décembre 2021.
(8) Périmètre monde – salaires et traitements des salariés divisés par l'effectif moyen.
(9) Méthodologie disponible dans la section 2.4 du Document d'Enregistrement Universel 2021.
(10) Volontariat International en Entreprise.
(11) Convention Industrielle de Formation par la REcherche.
(12) Données Amundi hors Lyxor au 31/12/2021. Voir glossaire.
(13) Impôts, taxes et cotisations.



1

Présentation d'Amundi

1.1 STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE 22

1.1.1 Un positionnement unique de leader européen à vocation mondiale 22

1.1.2 Lyxor, une acquisition créatrice de valeur 24

1.1.3 Une organisation autour de deux segments de clientèle 24

1.1.4 Une offre complète et performante de produits et services 28

1.1.5 Amundi, un investisseur et une entreprise responsables 30

1.1.6 Priorités stratégiques 31

1.1.7 Objectifs financiers et extra-financiers 31

1.2 DONNÉES BOURSIÈRES 32

1.2.1 Forte création de valeur pour les actionnaires 32

1.2.2 Amundi en Bourse 34

1.2.3 Renseignements sur le capital et les actionnaires 36

1.2.4 Politique de dividende 38

1.2.5 Calendrier 2022 de la communication financière et contacts 38

1.2.6 Tableau récapitulatif des délégations en matière de capital 39

1.2.7 Acquisition par la Société de ses propres actions en 2021 40

1.2.8 Descriptif du programme de rachat des actions Amundi soumis à la prochaine Assemblée générale du 18 mai 2022 42

1.3 ORGANISATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2021 44

1.4 HISTORIQUE 45

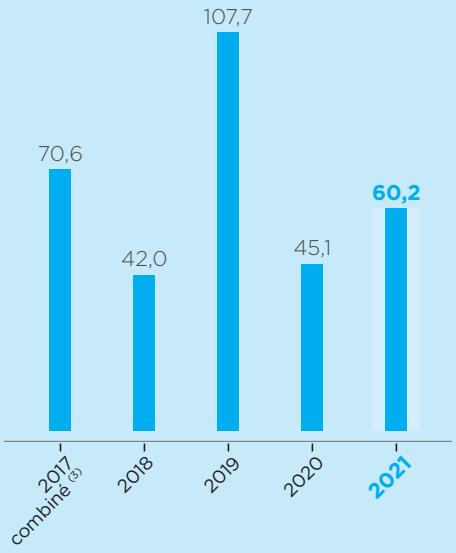
Chiffres clés

En 2021, le niveau d'activité élevé et l'acquisition de Lyxor ont conforté le positionnement d'Amundi comme leader européen et dans le Top 10 mondial (1).

Une activité résiliente et un profil diversifié

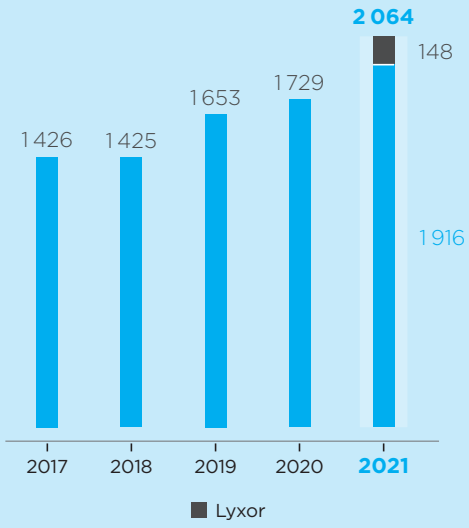
Collecte nette (hors Lyxor) (2)

(en milliards d'euros)

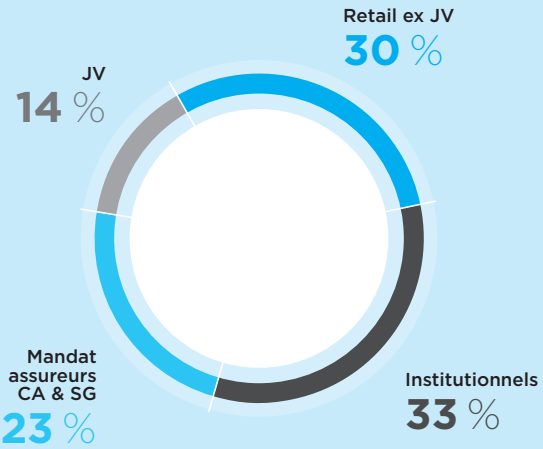


Encours sous gestion à fin décembre (incluant Lyxor, acquis fin 2021) (2)

(en milliards d'euros)

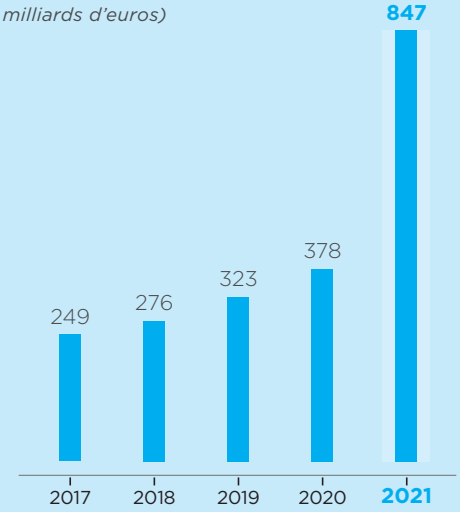


Répartition des encours (2) par grands segments de clientèle au 31 décembre 2021 (incluant Lyxor)



Encours sous gestion en investissement responsable à fin décembre (hors périmètre Lyxor, voir Glossaire)

(en milliards d'euros)



(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2021 sur la base des encours sous gestion au 31 décembre 2020.

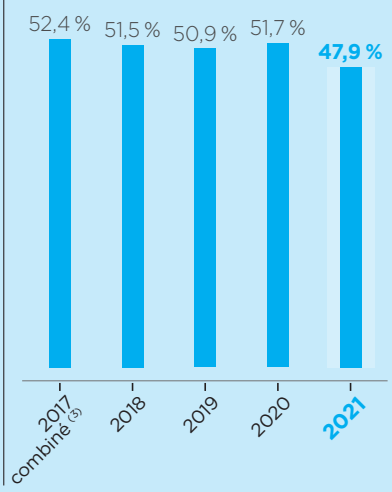
(2) Les encours sous gestion et la collecte nette comprennent les actifs conseillés et commercialisés, et prennent en compte 100 % des encours et de la collecte des JV asiatiques. Pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part. Les données d'encours comprennent également Lyxor, acquis fin 2021.

(3) 2017 combiné : Amundi + Pioneer.

Une profitabilité élevée et une très bonne efficacité opérationnelle (données hors Lyxor)

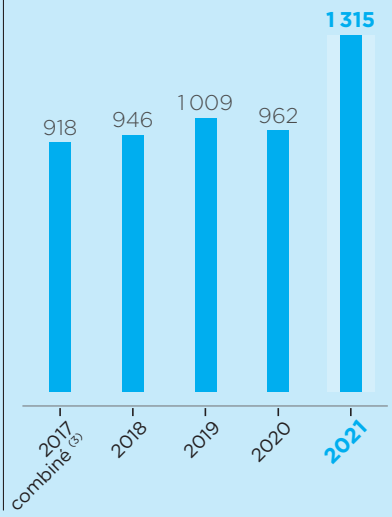
Coefficient d'exploitation ajusté (4) (5)

(en pourcentage)



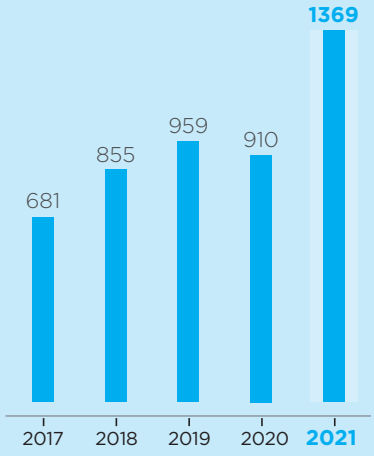
Résultat net part du Groupe ajusté (6)

(en millions d'euros)



Résultat net part du Groupe comptable (7)

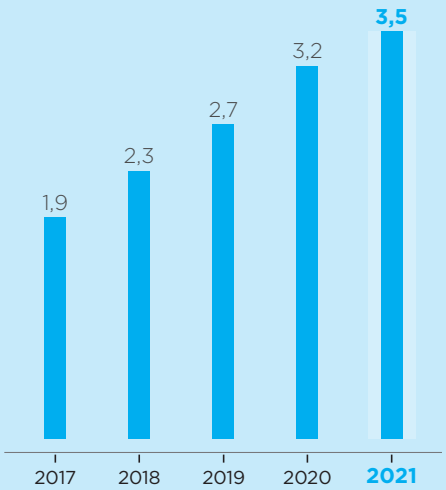
(en millions d'euros)



Une structure financière solide (données fin 2021 après acquisition de Lyxor)

Capitaux propres tangibles (8)

(en milliards d'euros)



Ratio Common Equity Tier 1 *(en %)* fin 2021

16,1 %

Notation de crédit par Fitch

A+

(avec perspective stable)

Confirmée le 6 mai 2021

(4) Données ajustées : hors amortissements des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts).

(5) Charges d'exploitation/revenus nets.

(6) Résultat net ajusté : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (114 millions d'euros).

(7) Le Résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

(8) Capitaux propres hors goodwill et immobilisations incorporelles.

1.1 STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

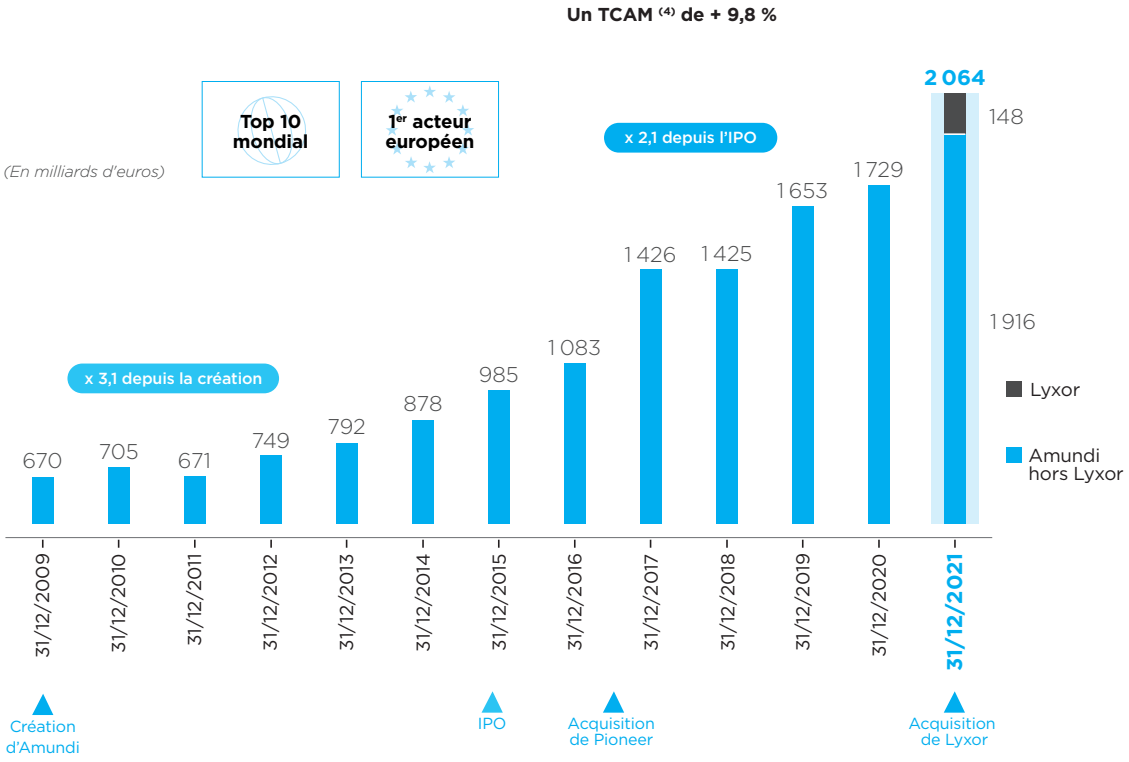
Leader européen de la gestion d'actifs, classée dans le top 10 mondial [1], Amundi a fondé son développement sur un modèle d'affaires unique et différenciant : grâce à ses atouts et à son organisation industrielle, Amundi crée de la valeur financière et extra-financière pour ses clients, ses collaborateurs, la société et ses actionnaires.

Ce modèle d'affaires, présenté en pages 16 et 17, résume le positionnement stratégique d'Amundi, et illustre sa raison d'être [2] : être un partenaire de confiance qui agit chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la Société. Ce positionnement stratégique, inchangé depuis la création d'Amundi, s'inscrit dans une industrie de la gestion d'actifs marquée par de profondes mutations.

1.1.1 Un positionnement unique de leader européen à vocation mondiale

Depuis sa création début 2010, Amundi a su allier croissance et rentabilité, en devenant le leader européen de la gestion d'actifs, avec une dimension mondiale. Entre 2009 et 2021, les encours sous gestion d'Amundi ont été multipliés par trois, principalement par croissance organique. Des acquisitions, notamment celles de Pioneer en 2017 et de Lyxor fin 2021, ont permis d'accélérer cette trajectoire de développement.

Évolution des encours sous gestion [3] de 2010 à 2021

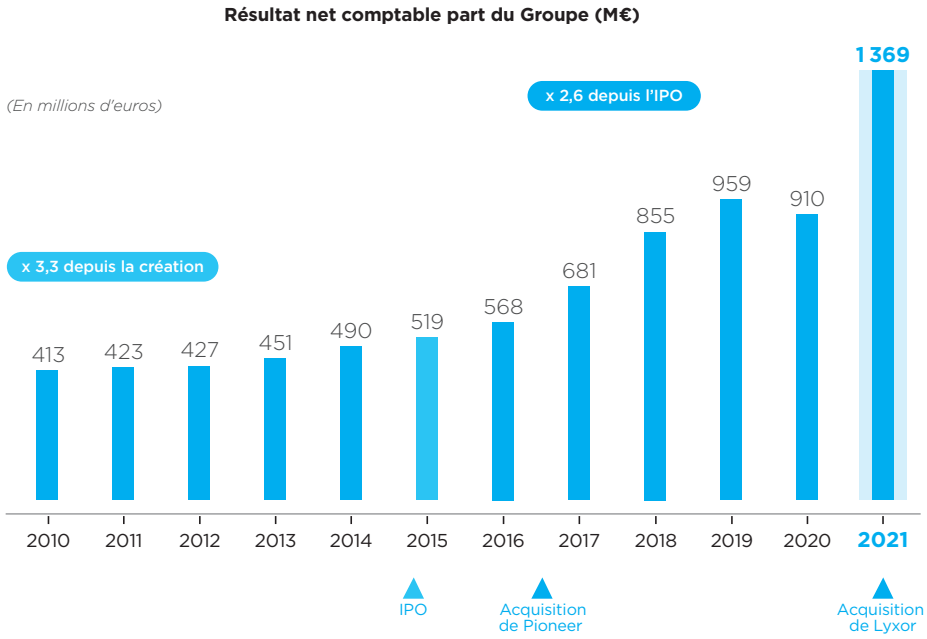


Cette croissance s'est accompagnée d'une transformation réussie d'Amundi, d'un asset manager captif en un acteur mondial, avec en particulier un fort développement hors de France (notamment en Asie et en Europe), et hors des réseaux Groupe [5], notamment auprès des distributeurs tiers et des clients institutionnels.

(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2021 sur la base des encours sous gestion au 31 décembre 2020.
(2) Voir glossaire.
(3) Les encours sous gestion et la collecte nette comprennent les actifs conseillés et commercialisés, et prennent en compte 100 % des encours et de la collecte des JV asiatiques. Pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part. Les données d'encours comprennent Lyxor, à la différence de la collecte nette.
(4) TCAM : Taux de Croissance Annuelle Moyenne.
(5) Actifs liés aux actionnaires Groupe = actifs gérés en 2010 pour les réseaux Crédit Agricole (CA) et Société Générale (SG) en France et à l'étranger + mandats assureurs CA et SG ; en 2020 : pour CA uniquement.

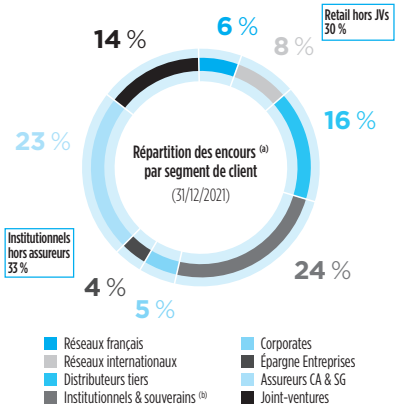
La trajectoire du résultat net de 2010 à 2021 démontre la résilience du profil d'Amundi, confirmée en 2020 pendant la crise de la Covid. En 2021, dans un contexte de marché porteur, le résultat net comptable [1] d'Amundi s'est élevé à 1 369 millions d'euros, un record, grâce notamment à un niveau exceptionnel de commissions de surperformance [2].

Évolution du résultat net comptable part du Groupe [1] de 2010 à 2021 (hors Lyxor)

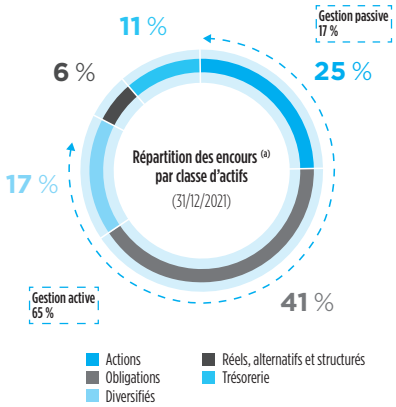


Amundi bénéficie de la diversification de ses sources de revenus par typologie de clientèle, par classe d'actifs et par zone géographique, ainsi que de sa capacité à maintenir une efficacité opérationnelle parmi les meilleures de l'industrie (coefficient d'exploitation de 47,9 % en 2021 grâce notamment à un niveau exceptionnel de commissions de surperformance [2] contre une moyenne d'environ 66 % pour les autres gestionnaires d'actifs [3]).

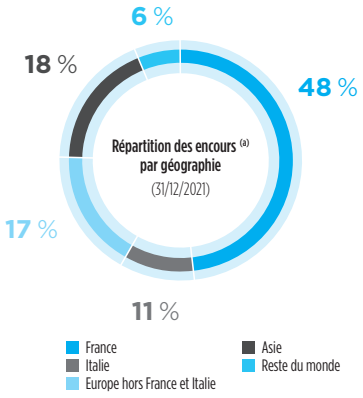
Une large base de clients



Une gamme complète



Une forte présence internationale



(a) Encours & Collecte, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.
(b) Y compris fonds de fonds.

(1) Le Résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.
(2) Niveau exceptionnel de commissions de surperformance = niveau supérieur au montant moyen des commissions de surperformance annuel en 2017-2020 (~170 millions d'euros).
(3) Source : BCG Global Asset Management 2021 study sur l'exercice 2020.

1.1.2 Lyxor, une acquisition créatrice de valeur

Le 31 décembre 2021, Amundi a finalisé l'acquisition de Lyxor pour 825 millions d'euros. **Par cette opération créatrice de valeur, Amundi devient ainsi le leader européen des ETF** avec une part de marché combinée de 14 % [1] et **complète son offre de gestion active**, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO [2].

Les **performances de Lyxor en 2021 ont été solides, avec + 12,1 milliards d'euros de collecte**, portant les encours à 148 milliards d'euros fin 2021, dont 101 milliards d'euros en ETF et 46 milliards d'euros en gestion active (y compris 25 milliards d'euros en gestion alternative liquide). Le résultat net de l'exercice est de 42 millions d'euros [3], un montant significativement supérieur à ce qui était estimé lors de l'annonce de l'opération en avril 2021. Voir section 6 du chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

Dans un marché de la gestion indicielle où la taille revêt une importance capitale, le nouveau montant combiné des encours gérés par la plateforme passive d'Amundi (310 milliards d'euros à fin 2021) constitue un atout majeur. Forte de ces éléments et des perspectives de croissance du marché de la gestion passive, **Amundi a annoncé viser une croissance significative (+ 50 %) de ses actifs en gestion passive pour atteindre 420 milliards d'euros à fin 2025** [4].

Début janvier 2022, la phase d'intégration a démarré et sa mise en œuvre (migration IT, fusions légales…) devrait être rapidement réalisée, au cours des 2e et 3e trimestres 2022.

Les synergies engendrées par cette intégration seront conformes à ce qui avait été annoncé en avril 2021 :

- les synergies de coûts avant impôts devraient s'élever à 60 millions d'euros en année pleine dès 2024 ;
- les synergies de revenus avant impôts devraient atteindre 30 millions d'euros en année pleine en 2025.

Compte tenu de ce potentiel de synergies élevé, cette transaction sera fortement créatrice de valeur :

- un prix d'acquisition représentant un multiple P/E 2021e de ~9x [5] (avec les seules synergies de coûts) ;
- un Retour sur Investissement supérieur à 10 % à horizon 3 ans (avec les seules synergies de coûts).

1.1.3 Une organisation autour de deux segments de clientèle

Amundi est organisée autour de deux segments de clientèle : *retail* et institutionnel.

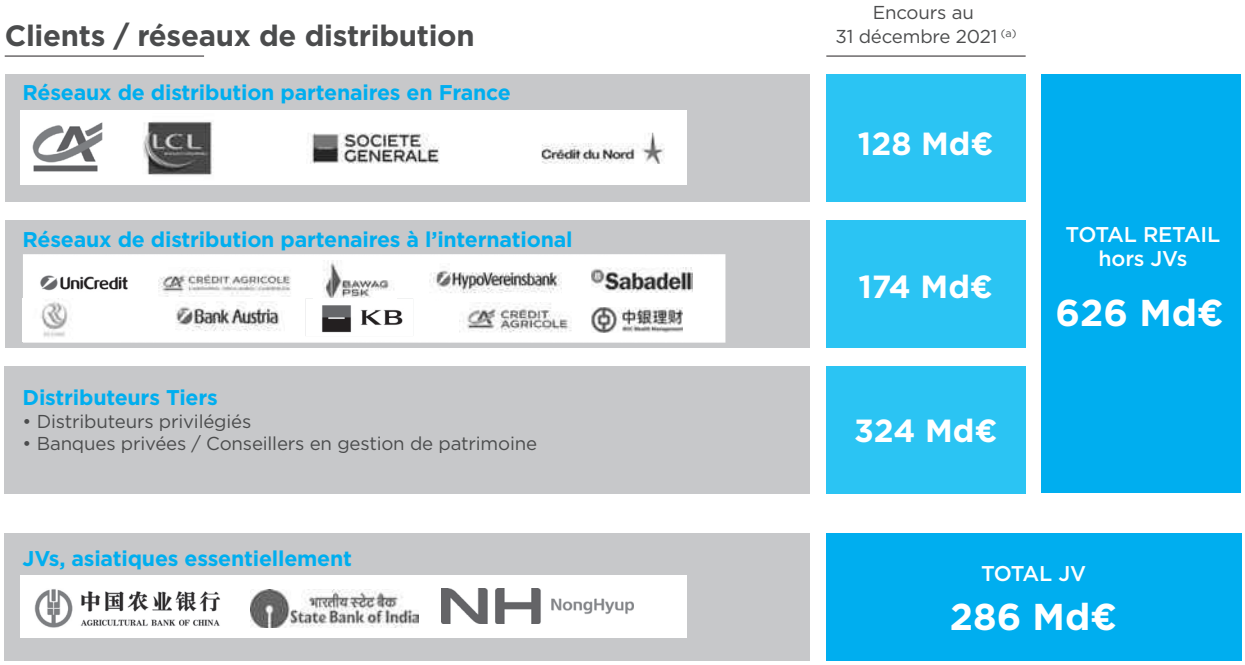
- Le ***retail*** **regroupe les activités de distribution de solutions d'épargne pour les clients particuliers des réseaux partenaires** en France et à l'international, et **des distributeurs tiers.** Les **joint-ventures** s'appuient sur des réseaux bancaires puissants (notamment en Chine et en Inde) pour distribuer des produits locaux, gérés localement.
- **L'institutionnel comprend les activités de commercialisation directe aux investisseurs institutionnels** (fonds souverains et banques centrales, assureurs, fonds de pension, etc.) **et aux entreprises** (gestion de leur trésorerie, services d'épargne salariale et de retraite), ainsi que 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.

Chaque segment de clientèle bénéficie d'équipes commerciales, marketing et service clients dédiées, avec une forte proximité locale grâce à la présence d'Amundi dans plus de 35 pays. Ces équipes sont chargées de concevoir des offres et des services répondant aux besoins spécifiques des clients, en s'appuyant sur des plateformes de gestion, des fonctions de back-office et de gestion du risque et une infrastructure informatique intégrées.

Cette organisation favorise à la fois l'accès des clients à l'expertise globale d'Amundi, un niveau élevé de customisation des offres, et la réalisation d'économies d'échelle.

(1) Source : Amundi, Lyxor, ETFGI à fin décembre 2021.
(2) OCIO : Outsourced Chief Investment Officer.
(3) Données estimées sur le périmètre acquis de Lyxor (à partir de données internes et avec des hypothèses concernant le retraitement de certaines activités conservées par la Société Générale). Résultat net estimé du périmètre acquis de 40 millions d'euros et résultat net normalisé de 42 millions d'euros après retraitement de ~3 millions d'euros de coûts non-récurrents avant impôt liés à l'acquisition par Amundi.
(4) Objectif annoncé le 4 janvier 2022 à partir des encours combinés de 282 milliards d'euros fin septembre 2021.
(5) Sur la base d'un prix de 755 millions d'euros, hors capital excédentaire.

Acteur de référence sur le segment *Retail*



(a) Les encours sous gestion comprennent Lyxor.

Réseaux partenaires

Les activités à destination de la clientèle *Retail* font partie de l'ADN d'Amundi, qui, compte tenu de ses origines, a développé une approche unique de partenariat avec les réseaux de distribution (notamment bancaires), positionnant le Groupe comme l'acteur de référence dans ce segment au niveau mondial. En particulier, la proposition de valeur d'Amundi repose sur une offre de produits, de services et d'outils adaptés pour chaque réseau de distribution partenaire. Des équipes de proximité (maillage local) ou centralisées (pour les fonds *flagships* transfrontaliers) sont mises au service exclusif des réseaux partenaires et des distributeurs tiers pour répondre au mieux à leurs besoins spécifiques, y compris le déploiement d'outils numériques innovants et personnalisés pour s'adapter à un environnement de distribution évolutif.

- **Amundi est leader en France** (1) grâce au partenariat de quasi-exclusivité avec les réseaux du Groupe (Crédit Agricole, LCL) et au partenariat, renouvelé pour cinq ans en novembre 2020, avec le Groupe Société Générale qui prévoit qu'Amundi demeure le principal fournisseur de produits et solutions d'épargne pour ses réseaux.
- **Hors de France,** à l'occasion de l'acquisition de Pioneer en 2017, Amundi avait conclu un accord de distribution privilégié de 10 ans avec les réseaux UniCredit en Italie, en Allemagne, en Autriche et République tchèque. Amundi demeure aussi le fournisseur privilégié pour les réseaux Crédit Agricole et Société Générale en Italie (CA Italie), en République tchèque (Komerčni Banka) et en Pologne (CA Polska). Amundi a également des partenariats avec BAWAG P.S.K. en Autriche et Resona au Japon. Depuis juillet 2020, Amundi a démarré un nouveau partenariat stratégique de long terme (10 ans) en Espagne avec Banco Sabadell, parallèlement à l'acquisition de Sabadell AM. En Chine, Amundi a créé une filiale commune avec Bank Of China Wealth Management.

(1) *Source : Amundi et Broadridge Financial Solutions – FundFile & ETFGI / Fonds ouverts (hors mandats et fonds dédiés) à fin décembre 2021.*

Distributeurs tiers

Ce modèle de distribution historique est complété en Europe, en Asie et en Amérique par près de 600 distributeurs tiers, banques privées, gestionnaires d'actifs, plateformes de distribution et réseaux de conseillers de gestion indépendants, pour lesquels une offre dédiée et des initiatives commerciales spécifiques sont déployées. Le dispositif d'Amundi s'appuie sur des équipes commerciales dédiées de près de 200 vendeurs dans 27 pays. Ces distributeurs représentent fin 2021 (y compris Lyxor) plus de la moitié des encours *Retail* d'Amundi (hors JVs).

- Amundi amplifie ces partenariats en enrichissant son offre de solutions, de services et de conseil répondant aux besoins croissants de ces distributeurs tiers qui, tout en fonctionnant en architecture ouverte, recherchent des solutions à valeur ajoutée. Dans un marché en profonde évolution, avec de nouveaux besoins, Amundi est idéalement positionnée grâce à son savoir-faire d'accompagnement des réseaux de distribution.
- Afin de mieux répondre aux attentes des distributeurs tiers, a été créée en 2020 une nouvelle Ligne métier Wealth & Distribution, regroupant les produits et services adaptés aux besoins de ces acteurs. Par ailleurs, une plateforme de subadvisory *(Fund Channel Investment Partners)* a été lancée fin 2021 pour répondre aux besoins de sélection et de construction de solutions d'investissement en architecture ouverte.

Joint-ventures

S'ajoutent à ce dispositif les joint-ventures principalement asiatiques, opérant en Inde avec SBI (State Bank of India, la première banque indienne [1]), en Chine avec ABC (Agricultural Bank of China, troisième banque chinoise [2]) en Corée (avec Nonghyup Bank, figurant parmi les cinq premiers groupes bancaires en Corée [3]) et au Maroc (avec le groupe bancaire Wafa).

Décollage réussi de la nouvelle filiale en Chine avec Bank of China

Avec la création fin 2020 de la **nouvelle filiale en joint-venture avec BOC Wealth Management,** filiale de Bank of China (quatrième banque chinoise) [4]**,** Amundi bénéficie d'une position unique en Chine, permettant de couvrir les principaux segments du marché chinois de la gestion d'actifs, grâce aux partenariats avec deux grandes banques : ABC (plus de 400 millions de clients *Retail* et 23 000 agences) et BOC (300 millions de clients *Retail* et 11 000 agences).

Cette filiale, dont Amundi détient 55 %, a été la première entreprise à capitaux étrangers majoritaires en Chine à proposer des produits de Wealth Management. Elle a réalisé une très belle première année, avec + 10,1 milliards d'euros de collecte en 2021 dans les réseaux de Bank of China.

Développements en Asie, un relais de croissance

En Asie, région en développement rapide et représentant un poids croissant dans le marché mondial de la gestion d'actifs, Amundi dispose depuis longtemps de **solides positions dans l'ensemble des grands marchés de la région (369 milliards d'euros d'encours** [5] **au total pour Amundi, + 24 % par rapport à fin 2020),** avec un focus sur les pays à forte croissance : l'Inde (encours de 189 milliards d'euros pour Amundi) et la Chine (encours de 98 milliards d'euros [6] pour Amundi).

La stratégie de développement a été pragmatique en associant deux approches : des partenariats en JV avec de grandes banques de détail leaders sur leur marché, et des filiales à 100 %. Cette politique ambitieuse menée en Asie a porté ses fruits : les encours d'Amundi ont été multipliés par près de 9 fois en 11 ans, et représentent 18 % des encours totaux d'Amundi fin 2021 (y compris Lyxor).

Pour mémoire, **a été annoncé le 12 décembre 2021 le projet de cotation en bourse de SBI FM.** Cette cotation est prévue à la bourse indienne [7], et devrait porter sur 10 % du capital de SBI FM. Dans le cadre de cette cotation, Amundi envisage de céder environ 4 % du capital. SBI MF a maintenu son positionnement de leader du marché indien avec une part de marché à 16,4 % fin 2021 contre 15,4 % fin 2020 [8].

(1) Source : Indian Bank' Association.
(2) Source : China Banking Association (CBA).
(3) Source : Financial Supervisory Service Korea.
(4) Source : China Banking Association (CBA).
(5) Au 31 décembre 2021.
(6) Fin 2021. Encours totaux en Chine, incluant les JV avec ABC et BOC, et les encours à Hong Kong et à Taïwan.
(7) Sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché. SBI FM est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).
(8) Source AMF - Total Mutual Funds AuM.

Une base de clients institutionnels large et diversifiée

Une clientèle large et diversifiée

	Encours au 31/12/2021 [a]	
Souverains et Institutionnels **Une base diversifiée de clients institutionnels dans le monde entier :** • Présence historique auprès des banques centrales et souverains • Fonds de pension, assureurs, autres institutions financières et organisations à but non lucratif	**487 Md€ [b]**	TOTAL INSTITUTIONNELS **1 151 Md€**
Corporate **Leader européen sur le segment Corporate :** • Forte implantation en France • Leader européen dans les solutions de trésorerie / fonds monétaires • Fonds de pension d'entreprise	**108 Md€**	
Plans d'épargne salariale **Une expertise unique en épargne salariale :** • Actionnariat salarié, Épargne salariale, Solutions de retraite • N°1 en France (> 45 % de part de marché [c])	**78 Md€**	
Mandats d'assureurs Crédit Agricole & Société Générale **Deux clients historiques avec des encours importants et stables :** • Crédit Agricole Assurances (France et Italie) • Sogecap (filiale assurances de Société Générale)	**478 Md€**	

(a) Les encours sous gestion comprennent Lyxor.
(b) Y compris les fonds de fonds.
(c) Données Amundi au 31/12/2021 (source AFG).

Amundi est le partenaire de confiance d'un grand nombre de clients institutionnels. Au travers d'équipes commerciales, marketing et *client servicing* dédiées, Amundi propose à sa clientèle institutionnelle une offre large de produits et de services pouvant répondre aux besoins des clients d'optimiser le triptyque rendement / risques / coûts :

- une gamme complète d'expertises et de capacités de personnalisation *via* sa plateforme d'investissement mondiale ;
- une approche polyvalente qui offre plus que la gestion d'actifs, grâce à des conseils, des services et une connaissance fine des tendances institutionnelles clés, étayée par les équipes de Recherche interne Amundi ;
- un développement continu de nouveaux services et solutions.

Le segment institutionnel comprend quatre catégories de clients :

- **les investisseurs institutionnels** (fonds souverains et banques centrales, assureurs, fonds de pension, etc.) : Amundi est leader en France et parmi les premiers acteurs du marché européen [1] en fournissant des services de conseil et de gestion à un large panel d'investisseurs institutionnels à travers le monde ;
- **les entreprises :** Amundi est en particulier n° 1 en France et dans la zone euro pour les produits de trésorerie pour les grandes entreprises [1];
- **les services d'épargne salariale et retraite :** Amundi est également n° 1 [2] en France pour l'épargne salariale et retraite près de 3,5 millions de salariés porteurs dans plus de 101 000 petites, moyennes et grandes entreprises ;
- **les mandats des compagnies d'assurance des groupes Crédit Agricole et Société Générale,** principalement pour la gestion des actifs des contrats d'assurance vie en euros.

(1) Source : Broadridge, fin décembre 2021, fonds ouverts domiciliés en Europe.
(2) Source : AFG, données à fin décembre 2021.

1.1.4 Une offre complète et performante de produits et services

Amundi est l'un des rares gestionnaires d'actifs à proposer à ses clients une gamme d'expertises diversifiée appartenant aux principales classes d'actifs, à la fois en gestion active, passive et actifs réels. Par ailleurs, Amundi Technology a été créée : il s'agit d'une nouvelle ligne métier de services technologiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'épargne.

Cette gamme complète se décline en quatre offres :

- des solutions d'épargne et d'investissement, et des services qui couvrent l'ensemble des besoins de nos clients (*Retail* et Institutionnels / Corporate) ;
- des investissements responsables ;
- une offre de conseil et de formation reposant sur des capacités uniques en recherche et analyse, et sur notre présence dans les principales places financières ;
- des solutions technologiques innovantes.

Une gamme complète d'expertises (encours Amundi & Lyxor, en milliards d'euros)

Gestion active

1 146 → **Une offre large en gestion active N°2 en Europe**

630 → **Obligations**
N°4 en Europe
- Obligations en euros (emprunts d'État, obligations d'entreprise, high yield)
- Obligations monde (macro, obligations d'entreprise, devises)
- Activités de crédit

194 → **Actions**
N°5 en Europe
- Actions européennes (n°1 en Europe et dans la zone euro)

323 → **Diversifiés**
N°3 en Europe
- Multi-asset

Investissement responsable → N°1 en Europe
847 *
** données hors Lyxor, voir Glossaire.*

Trésorerie

200 → **N°3 en Europe sur les fonds monétaires**
- Produits monétaires et de trésorerie

Produits structurés

34 → **N°1 en Europe sur les fonds garantis/ protégés**
- Obligations structurées

Actifs réels et alternatifs

88 → **Immobilier, Dette privée, Private Equity**
→ **Leader en Gestion alternative liquide**

Gestion passive & Smart Beta

310 → **Une plateforme en croissance rapide**
- ETF : N°2 en Europe
- Indexing
- Smart Beta et Factor investing

Encours au 31/12/2021 : 1 777 Md€ (hors JV)

Source : Broadridge (fonds ouverts vendus en Europe, hors mandats, fonds dédiés et EMTN), ETFGI (pour les ETFs), Bloomberg à fin décembre 2021, IPE pour le classement des gérants immobilier (encours à fin Juin 2021) et HFM pour les plateformes de comptes gérés (2020).

Une offre complète d'expertises de gestion performants et adaptées au marché et aux attentes des clients.

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 complète qui comprend notamment des fonds investis dans la zone euro (obligation d'État, crédit y compris haut rendement), des fonds globaux et marchés émergents, ainsi que des fonds américains ou libellés en dollar américain ;
- **actions :** Amundi est présente principalement sur les marchés actions européens, américains et asiatiques, couvrant les grandes comme les petites capitalisations, et bénéficie également d'une expertise reconnue sur les marchés actions globaux et émergents ;
- **diversifiés :** offres de solutions diversifiées (fonds ouverts, gestions sous mandat) et sur mesure (allocation d'actifs, construction de portefeuilles, *advisory*, nouvelles offres OCIO) répondant à la demande croissante des investisseurs institutionnels et *retail*.

  L'ESG demeure au cœur des stratégies et des process de gestion, avec une innovation constante (gamme *ESG Improvers, Social Bonds, Emerging Market green bonds*...).

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 [(2)].

(1) Source : Broadridge, décembre 2021, fonds ouverts domiciliés en Europe.
(2) Voir le Chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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. Dans un marché en forte croissance, Amundi est devenu un acteur reconnu avec 62,1 milliards d'euros [1] d'actifs sous gestion, en croissance moyenne annuelle de plus de 11 % depuis 2016 : 41,9 milliards d'euros en immobilier, 12,3 milliards d'euros en *private equity* et infrastructures, et 7,9 milliards d'euros en dette privée. Amundi entend poursuivre sa croissance en enrichissant ses expertises avec de nouvelles stratégies et en nouant des partenariats de distribution pour les expertises non couvertes par la plateforme. Amundi va également bénéficier du leadership de Lyxor en actifs alternatifs liquides (25 milliards d'euros).

En **gestion passive,** Amundi gère des ETP *(Exchange Traded Products)*, qui incluent les ETF (Exchange-Traded Funds) et les ETC (*Exchange Traded Commodities)* ainsi qu'une grande variété de produits indiciels actions, obligataires et en autres classes d'actifs. Avec l'acquisition de Lyxor (101 milliards d'euros gérés en ETF fin 2021) Amundi est devenu le premier acteur européen [2] sur le segment des ETF avec une part de marché combinée de 14 % [2]. Amundi développe également des solutions de *smart beta*, grâce à son expertise propre.

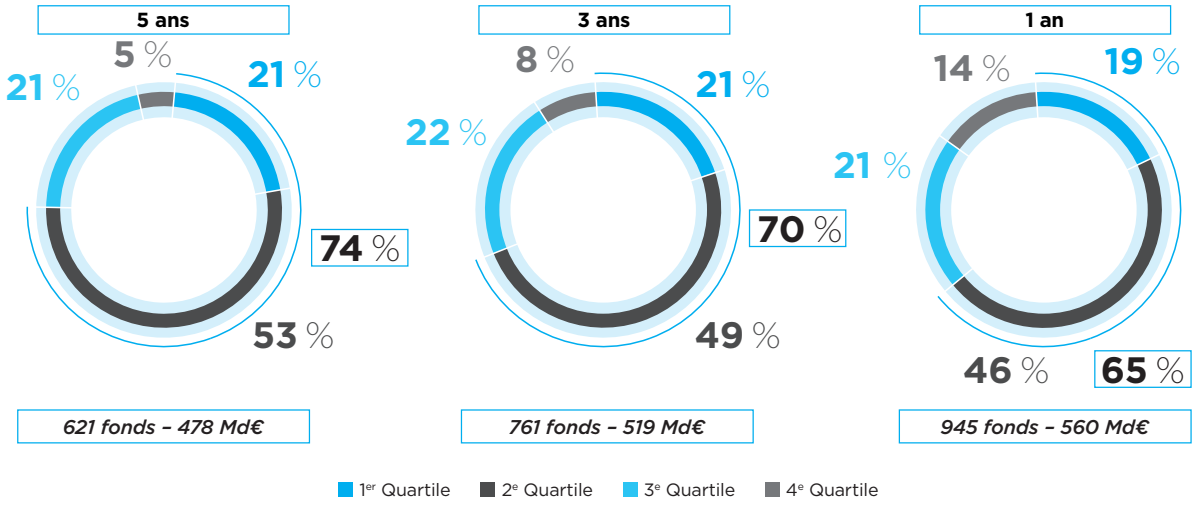
Amundi déploie ses expertises de gestion à partir de six plateformes principales de gestion : Paris, Londres, Dublin, Milan, Boston et Tokyo. Ces expertises sont renforcées par un savoir-faire unique en Recherche Interne et Analyse. Un dispositif de conformité et de gestion des risques centralisé et indépendant s'assure du respect des contraintes fixées par la réglementation et les clients.

Des performances de gestion de qualité

Grâce à son modèle unique, à la qualité de ses équipes de recherche et d'investissements, Amundi peut offrir à ses clients des performances de gestion solides et régulières.

Fonds ouverts [a] : plus de 70 % des encours à 3 ans dans les 2 premiers quartiles

Classements Morningstar des fonds par encours



183 fonds Amundi [b] avec un rating Morningstar 4 ou 5 étoiles

MORNINGSTAR®

(a) Source : Morningstar Direct, Broadridge FundFile - Fonds ouverts et ETF, périmètre fonds monde, décembre 2021.
(b) Le nombre de fonds ouverts d'Amundi notés par Morningstar était de 577 fonds à fin décembre 2021. © 2021 Morningstar. All rights reserved.

Pourcentages de fonds performant au-dessus de leurs benchmarks

De solides performances [c]	Sur 1 an	Sur 3 ans	Sur 5 ans	Sur 10 ans
	77 %	87 %	86 %	84 %

(c) Données au 31/12/2021. Surperformance brute vs benchmark. En l'absence de benchmark, les performances relatives retenues sont les performances absolues brutes.

(1) Hors JV.
(2) Source : ETF GI, décembre 2021.

Montée en puissance d'Amundi Technology

La ligne métier Amundi Technology a été créée pour offrir des solutions technologiques à l'ensemble des acteurs de l'épargne, des gérants d'actifs aux banques privées, en passant par les conservateurs/dépositaires. Ces services représentent un marché significatif, évalué à plus de 1,5 milliard d'euros [1] dans le monde, en croissance de plus de 10 % par an, et favorisé par la tendance des acteurs financiers à se recentrer sur leur cœur de métier.

Proposées dans tous les pays où Amundi est installée, ces solutions technologiques sont disponibles en mode Cloud et couvrent la gestion de portefeuilles, avec ALTO [2] *Investment*, le conseil patrimonial, la gestion de mandats avec ALTO *Wealth & Distribution* et l'épargne salariale et assurancielle avec ALTO ESR ; cette gamme ALTO a été étoffée en 2021 avec l'ajout de deux offres (ALTO *ESG* et ALTO *Asset Servicing*). L'ensemble de ces offres est destiné aux gérants d'actifs, aux banques de détail et banques privées ainsi qu'aux institutionnels et « *asset servicers* ». Elles sont complétées, comme pour les autres offres, de services modulaires, comme la gestion des données de marché, l'exécution des ordres et le *middle office*.

L'offre ALTO, qui s'appuie sur des technologies modernes (*cloud*, *open source*, intelligence artificielle notamment), permet aux acteurs de l'épargne de disposer de solutions efficaces et peu coûteuses, permettant d'accentuer leur digitalisation, et répondant à toutes les exigences réglementaires de manière intégrée.

La gamme ALTO s'appuie sur l'expertise et les compétences d'Amundi Technology : 800 ingénieurs en R&D et gestion de projets, et une force commerciale dédiée, basée en grande majorité sur deux *hubs* (Dublin et Paris), mais disposant également d'équipes dans 19 pays.

En 2021, Amundi Technology a poursuivi son internationalisation (ALTO est commercialisé dans neuf pays, sur trois continents), et a confirmé sa montée en puissance (39 clients fin 2021, dont 15 nouveaux).

Par ailleurs, le succès d'ALTO est illustré par le choix en 2021 de Bank of New York Mellon pour l'offre *Asset Servicing* pour la gestion mondiale de son activité « contrôle dépositaire », devenant ainsi le 3e client en deux ans, après CACEIS et SGSS.

En 2021, les revenus d'Amundi Technology s'élèvent à 36 millions d'euros, en forte croissance, en ligne avec l'objectif annoncé de 150 millions d'euros en 2025.

1.1.5 Amundi, un investisseur et une entreprise responsables

Pionnier dans le domaine de l'investissement responsable, Amundi mène ainsi depuis sa création en 2010 une politique visant à intégrer, dans ses processus d'investissement, des critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance (ESG), au-delà de l'analyse financière traditionnelle. Amundi s'engage à soutenir les transitions durables à travers une politique d'engagement actionnarial ambitieuse et des stratégies d'investissement responsables.

La responsabilité d'Amundi consiste aussi à appliquer les principes du développement durable à son propre fonctionnement.

En 2018, un plan ambitieux a été annoncé pour amplifier cette démarche [3]. Les engagements de ce plan ont été tenus par Amundi dans deux dimensions :

Solutions d'épargne et d'investissement [4]

- 100 % des fonds ouverts en gestion active intègrent, comme prévu des critères ESG avec l'objectif d'afficher une notation ESG supérieure à celle de l'indice de référence [5].
- Les encours en investissement responsable en gestion passive atteignent désormais près de 95 milliards d'euros [6] grâce au développement d'une offre dédiée ESG et Climat.
- Les encours dédiés aux initiatives spécifiques, favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale, s'élèvent à 35 milliards d'euros [7].
- Le fonds Amundi Solidarité a investi 440 millions d'euros [8] dans l'économie sociale et solidaire.
- Une offre de conseil sur l'ESG dédiée aux investisseurs institutionnels et distributeurs a été déployée pour les accompagner dans leur transition ESG.

Actions auprès des entreprises

- A été prise en compte systématiquement leur niveau de contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux dans les discussions avec elles et dans l'exercice de droits de vote. Amundi a voté à plus de 7 000 assemblées générales en 2021 et engagé le dialogue avec près de 900 entreprises sur les sujets de transition vers une économie bas carbone, de préservation du capital naturel, de cohésion sociale, de bonne gouvernance, etc.

Grâce à l'exécution de son plan, Amundi dispose à fin 2021 de 847 milliards d'euros [9] d'encours en Investissement Responsable, dont plus de 780 milliards d'euros classés en Article 8 ou 9, en conformité avec le règlement « Disclosure » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), représentant près de 850 fonds et mandats.

(1) Sources : estimations internes, McKinsey et Mars &Co.
(2) Amundi Leading Technology & Operations.
(3) Voir Chapitre 3.
(4) Données hors Lyxor.
(5) Périmètre des fonds ouverts actifs, lorsque techniquement faisable.
(6) Objectif de doublement des encours en investissement responsable en gestion passive publié le 8 octobre 2018.
(7) Objectif de doublement des encours dédiés aux initiatives spécifiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale publiéle 8 octobre 2018.
(8) Objectif de 500 millions d'euros d'investissement dans l'économie sociale et solidaire.
(9) Hors Lyxor. Voir Glossaire.

Cette progression des encours a bénéficié de la poursuite de l'innovation en produits et solutions ESG, par la participation active à de nouvelles initiatives en faveur d'une finance durable, par des partenariats avec des acteurs reconnus de la transition énergétique, et par le développement d'outils de mesure adaptés (bas carbone, changement climatique…) favorisant l'élaboration de produits thématiques contribuant directement aux objectifs de transition énergétique.

1.1.6 Priorités stratégiques

Dans une industrie de la gestion d'actifs marquée par des tendances de long terme en accélération (révolution ESG, développement de la gestion passive/indicielle, pression sur les marges, évolution progressive des modèles de distribution vers plus d'architecture ouverte, mutations technologiques…), **Amundi conserve des atouts puissants pour poursuivre sa croissance rentable,** fondée sur les priorités stratégiques suivantes :

- **confirmer sa position de leader mondial de l'investissement responsable ;**
- **accélérer son développement sur ses deux segments de clientèle – les particuliers** (*via* les distributeurs tiers et les réseaux partenaires) et **les institutionnels ;**
- **proposer une offre de gestion performante** et enrichie en permanence, tout en continuant à investir sur les expertises en forte croissance (en particulier la gestion passive et les actifs réels) ;
- **accélérer son développement en Asie ;**
- **transformer la technologie en nouveau relais de croissance** en poursuivant les investissements dans ses plateformes technologiques ;
- **maintenir sa compétitivité** et financer les investissements nécessaires à sa croissance en tirant parti de l'efficacité de son modèle industriel ;
- **poursuivre une stratégie de croissance externe opportuniste.**

1.1.7 Objectifs financiers et extra-financiers

En 2021, Amundi a poursuivi sa trajectoire de croissance rentable, en réalisant voire dépassant la plupart de ses objectifs financiers et extra-financiers annoncés depuis 2018.

Objectifs financiers

En 2021, Amundi est en avance sur son plan 2018-2022 (annoncé en juin 2019) :

- **rentabilité :** résultat net ajusté 2021 à 1 315 millions d'euros, en croissance de + 12 % par an entre 2018 et 2021, à comparer à un objectif de + 5 % par an ;
- **efficacité opérationnelle :** coefficient d'exploitation ajusté de 47,9 % en 2021 et d'environ 50 % sur 2018-2021 (à comparer à un objectif de coefficient d'exploitation inférieur à 53 %) ;
- **dividende :** la politique de versement du dividende a été conforme à l'objectif (taux de distribution de 65 % du résultat net) sur la période 2018-2020, à l'exception du dividende au titre de 2019 en raison de la recommandation de la BCE suspendant tout versement pour les établissements sous sa supervision.

Objectifs extra-financiers

Dès sa création, Amundi avait été un pionnier en intégrant l'ESG [(1)] **comme un des piliers fondateurs de sa raison d'être. Amundi a présenté en décembre 2021 un nouveau plan stratégique ESG 2022-2025.** Ce nouveau plan d'actions a pour ambitions d'amplifier ses engagements, au travers de solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients, d'actions menées auprès des entreprises et de mesures permettant l'alignement de ses collaborateurs sur ses nouvelles ambitions.

Ce plan se décline en dix objectifs :

S'agissant de son offre de solutions d'épargne ou technologiques, Amundi s'engage d'ici 2025 à :

1. intégrer dans ses fonds ouverts de gestion active ayant un objectif de performance ESG une nouvelle note de transition environnementale. Cette note aura vocation à évaluer les entreprises sur leurs efforts de décarbonation et le développement de leurs activités vertes. Ces portefeuilles auront l'objectif affiché d'avoir un profil de transition environnementale meilleur que celui de leur univers d'investissement de référence ;
2. proposer sur l'ensemble des grandes classes d'actifs, des fonds ouverts avec un objectif de gestion « Net-zero 2050 » ;
3. atteindre 20 milliards d'euros d'encours dans les fonds dits à impact qui investiront dans des entreprises ou financeront des projets qui cherchent à avoir une performance positive environnementale ou sociale ;
4. avoir 40 % de sa gamme de fonds ETF constituée de fonds ESG ;
5. développer au sein d'Amundi Technology, ALTO *Sustainability*, une solution technologique d'analyse et d'aide à la décision pour les investisseurs sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

(1) Critères ESG : Environnementaux, Sociaux et Gouvernance.

S'agissant de ses actions envers les entreprises, Amundi s'engage à :

6. étendre à 1 000 entreprises supplémentaires le périmètre d'entreprises avec lesquelles elle engage un dialogue continu sur le climat, avec l'objectif qu'elles définissent des stratégies crédibles en matière de réduction de leur empreinte carbone, de les faire voter en Assemblée générale et que leurs dirigeants engagent une partie de leur rémunération sur ces stratégies ;
7. exclure dès 2022 de ses investissements les entreprises qui réalisent plus de 30 % de leur activité dans le pétrole et le gaz non conventionnels [(1)] [(2)].

Et pour aligner ses collaborateurs et ses actionnaires sur cette nouvelle ambition, Amundi a décidé de :

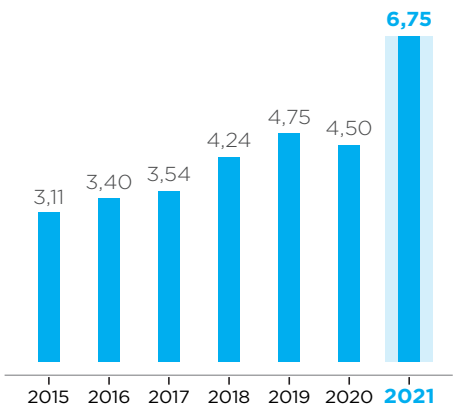
8. réduire ses propres émissions directes de gaz à effet de serre de près de 30 % par collaborateur en 2025 par rapport à l'année 2018 ;
9. indexer 20 % de la rémunération de ses 200 cadres dirigeants sur l'atteinte de ses objectifs d'investissement responsable et fixer des objectifs ESG à l'ensemble de ses gérants et commerciaux ;
10. présenter sa stratégie climat à ses actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale en 2022 (voir chapitre 3).

1.2 DONNÉES BOURSIÈRES

1.2.1 Forte création de valeur pour les actionnaires

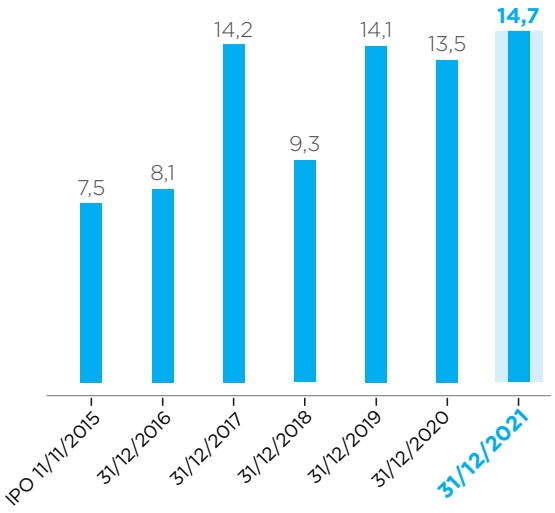
Forte croissance (+ 17,5 % par an en moyenne) du bénéfice net comptable par action depuis la cotation [(3)]

(en euro par action)



Une capitalisation boursière quasiment doublée [(4)] depuis la cotation

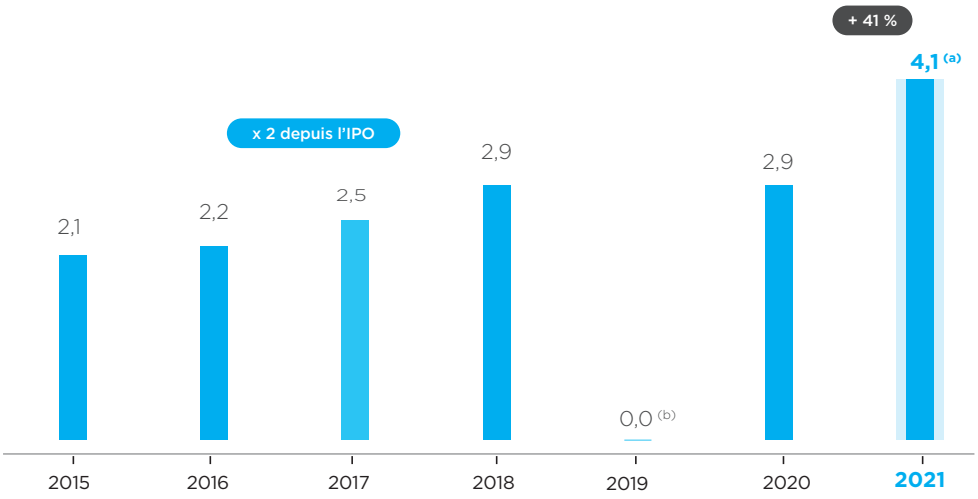
(en milliards d'euros)



(1) Voir glossaire.
(2) Cette politique d'exclusion ciblée sera mise en œuvre en 2022 sur le même périmètre d'application que les autres politiques d'exclusions sectorielles d'Amundi (les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille et les ETFs ESG à l'exception des indices très concentrés).
(3) Résultat net comptable/nombre d'actions moyen de l'exercice.
(4) Y compris augmentation de capital de 1,4 milliard d'euros en avril 2017 pour financer l'acquisition de Pioneer.

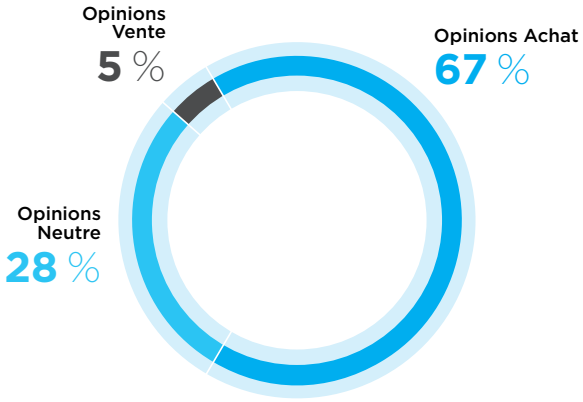
Hausse significative du dividende par action depuis la cotation

(en euro par action)



(a) Dividende soumis à l'AG du 18 mai 2022.
(b) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le Conseil d'Administration d'Amundi a décidé le 1er avril 2020 de ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'année 2019.

Une perception largement positive des analystes *sell-side* *(au 31 décembre 2021)*



Analystes *sell-side*

Le titre Amundi au 31 décembre 2021 était couvert par 21 *brokers* français et étrangers avec majoritairement une opinion positive sur le titre Amundi (14 à l'achat, 6 neutres, 1 à la vente) (1). Leur objectif de cours *(Target Price)* moyen était de 86,67 euros, soit un *upside* de 19,5 % (2) ;

La perception d'Amundi par les investisseurs demeure très positive

La trajectoire depuis la cotation a démontré la capacité de croissance du Groupe et la résilience de ses résultats, grâce à son *business model* diversifié. Dans un secteur de la gestion d'actif confronté à de nombreux défis, Amundi est perçue comme un acteur solide, avec des perspectives de développement significatives.

(1) Données au 31 décembre 2021.
(2) Au 4 janvier 2022.

1.2.2 Amundi en Bourse

Données sur l'action Amundi

Code ISIN	FR0004125920
Mnémoniques (Reuters, Bloomberg) :	AMUN.PA, AMUN.FP
Cours d'introduction en bourse le 11 novembre 2015	45 €
Cours à fin décembre 2021	72,55 €
Cours le plus haut de l'année 2021 (en clôture)	81,90 €
Cours le plus bas de l'année 2021 (en clôture)	61,40 €
Volumes quotidiens moyens en 2021 *(en nombre d'actions)*	139 K
Capitalisation boursière au 31 décembre 2021	14,73 Md€

Évolution du cours de l'action, du 11 novembre 2015 (cotation initiale) au 31 décembre 2021

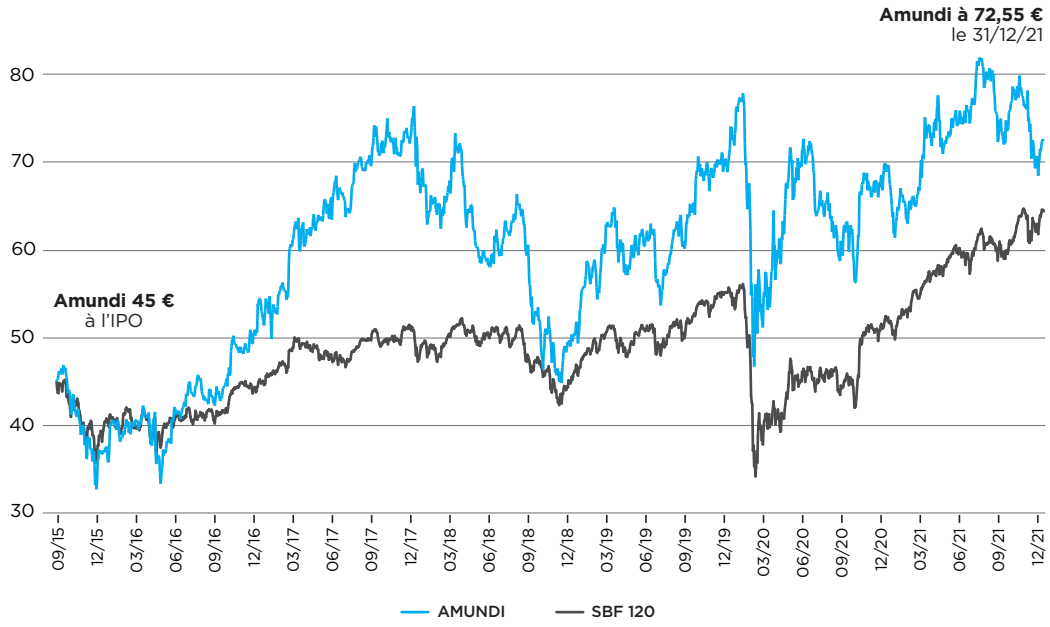
Comparaison avec l'indice SBF 120 (recalculé sur la base du cours de l'action Amundi)

Source : Refinitiv (ex-Reuters).

Introduit en bourse le 11 novembre 2015 à 45 euros, le titre Amundi a connu depuis une performance très positive (+ 62,3 % [1]), supérieure à celles de ses pairs européens cotés et à celle de son indice de référence SBF 120 (+ 46,2 %).

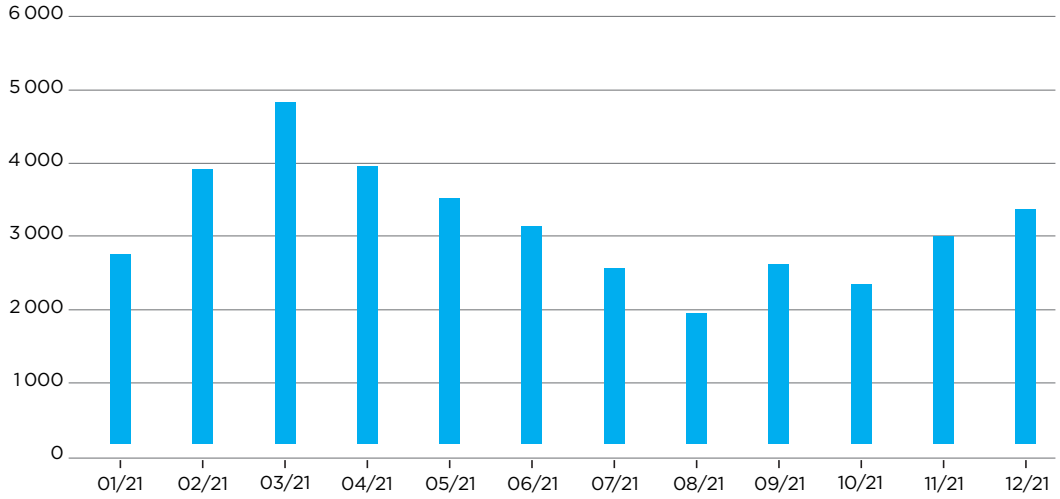
Comme pour l'ensemble du marché, 2021 a été pour Amundi une année boursière haussière. Le titre Amundi a terminé l'année à 72,55 euros, + 8,6 % par rapport à fin 2020. Le titre a été porté par les publications de bons résultats d'Amundi, ainsi que par les initiatives stratégiques, notamment l'annonce du projet d'acquisition de Lyxor en avril. Un plus haut a été atteint en clôture à 81,90 euros le 10 août 2021. En fin d'année, le contexte macroéconomique et sanitaire moins favorable a pesé sur les marchés et sur le titre Amundi.

La capitalisation boursière d'Amundi de 14,7 milliards d'euros fin 2021 demeure la première en Europe parmi les gestionnaires d'actifs traditionnels cotés, et dans le top 5 mondial.



(1) *Au 4 janvier 2022.*

Évolution en 2021 du volume mensuel de titres échangés (en milliers d'actions traitées)



Source : Refinitiv (ex-Reuters). Volumes sur Euronext Paris.

Les volumes échangés quotidiennement sur Euronext (environ 50 % du total, le reste étant réalisé sur des plateformes alternatives type Chi-X, Turquoise) ont représenté en 2021 en moyenne 139 145 titres par jour.

Indices boursiers

Le titre Amundi est entré dans l'indice de la place parisienne SBF 120 le 18 mars 2016. En novembre 2017, le titre a aussi intégré la famille des indices MSCI, grâce à sa meilleure liquidité, conséquence de l'augmentation de capital réalisée en avril 2017.

Par ailleurs, Amundi est également membre des indices ESG FTSE4Good et Euronext Vigeo Eiris, ce qui traduit une reconnaissance de son bon profil RSE [(1)] (voir chapitre 3 de ce document d'enregistrement universel).

FTSE4Good

EURONEXT vigeo eiris

MSCI

Relations avec les actionnaires et la communauté financière

Au-delà des obligations d'information financière réglementée, Amundi a, depuis sa cotation, mis en place une politique d'information et de communication avec la communauté financière, destinée à maintenir une relation de confiance :

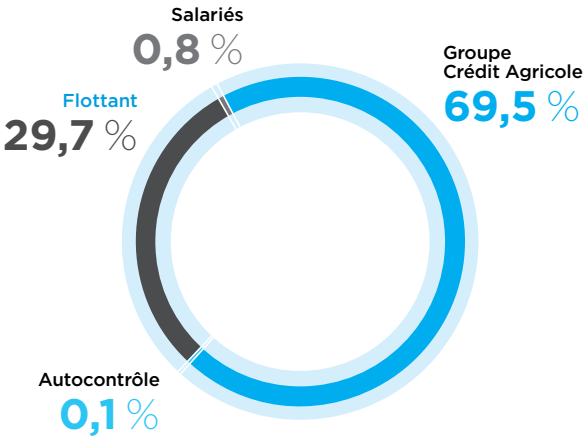
- **résultats trimestriels :** la Direction Générale d'Amundi présente au marché les résultats chaque trimestre, au cours de conférences téléphoniques ou de réunion physiques ou par visio-conférence ;
- **relations avec les investisseurs et actionnaires :** près de 400 contacts avec des investisseurs institutionnels français et étrangers ont lieu chaque année, soit avec le management soit avec l'équipe Relations Investisseurs, au cours de *roadshows*, de conférences sectorielles ou généralistes.

(1) RSE : responsabilité sociale des entreprises.

1.2.3 Renseignements sur le capital et les actionnaires

Au 31 décembre 2021, le groupe Crédit Agricole détient 69,5 % du capital, les salariés 0,8 % (en hausse compte tenu de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en juillet 2021), le flottant représente 29,7 % et l'auto-détention 0,1 % (conséquence d'une part du programme de rachat d'actions réalisé en 2019 pour couvrir les engagements pris auprès des salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance et d'autre part du contrat de liquidité en cours). Aucun actionnaire ne dispose de droits de vote double.

Au sein du flottant, il s'agit essentiellement d'actionnaires institutionnels dont la répartition géographique est la suivante : les Anglo-Saxons représentent près de 50 %, les actionnaires français 17 %, le solde est réparti en Europe continentale et en Asie.



Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2019		31 décembre 2020		31 décembre 2021	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Groupe Crédit Agricole	141 057 399	69,8 %	141 057 399	69,7 %	141 057 399	69,5 %
Salariés	969 010	0,5 %	1 234 601	0,6 %	1 527 064	0,8 %
Autocontrôle	1 333 964	0,7 %	685 055	0,3 %	255 745	0,1 %
Flottant	58 802 932	29,1 %	59 608 898	29,4 %	60 234 443	29,7 %
NOMBRE D'ACTIONS EN FIN DE PÉRIODE	**202 163 305**	**100,0 %**	**202 585 953**	**100,0 %**	**203 074 651**	**100,0 %**

À noter depuis fin 2020 :

- légère baisse en % de la détention de Groupe Crédit Agricole (liée à l'augmentation de capital réservée aux salariés de juillet 2021), de 69,7 % du capital à 69,5 %. En nombre de titres, pas de changement ;
- hausse de la participation des salariés de 0,6 % du capital à 0,8 %, conséquence de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 29 juillet 2021 : 0,48 million de titres ont été créés ;
- baisse de l'autodétention de 0,3 % à 0,1 %, liée aux attributions d'actions de performance ;
- en conséquence stabilité du flottant à 29,7 % et de l'actionnariat stable (Groupe Crédit Agricole + salariés + autocontrôle) à 70,3 %.

Évolution du capital social d'Amundi depuis la cotation (2015)

Date et nature de l'opération	Montant du capital social *(en euros)*	Nombre d'actions *(en unités)*
Capital au 31 décembre 2015	418 113 092,5	167 245 237
Augmentation de capital liée à l'apport des activités de Crédit Agricole Immobilier	*1 700 580*	*680 232*
Capital au 31 décembre 2016	419 813 672,5	167 925 469
Augmentation de capital liée à l'acquisition de Pioneer	*83 962 732,5*	*33 585 093*
Capital au 31 décembre 2017	503 776 405	201 510 562
Augmentation de capital réservée aux salariés	*484 480*	*193 792*
Capital au 31 décembre 2018	504 260 885	201 704 354
Augmentation de capital réservée aux salariés	*1 147 377,5*	*458 951*
Capital au 31 décembre 2019	505 408 262,5	202 163 305
Augmentation de capital réservée aux salariés	*1 056 620*	*422 648*
Capital au 31 décembre 2020	506 464 882,5	202 585 953
Augmentation de capital réservée aux salariés	*1 221 745*	*488 698*
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2021	**507 686 627,5**	**203 074 651**

Au 31 décembre 2021, le capital social d'Amundi s'élève ainsi à 507 686 627,5 euros, divisé en 203 074 651 actions de 2,5 euros de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées, et de même catégorie :

- 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 SA 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 SA 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 ;
- le 10 avril 2017, 33 585 093 nouvelles actions ont été créées (20 % du capital), dans le cadre du financement de l'acquisition de Pioneer ;
- le 1er août 2018, 193 792 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent alors 0,3 % du capital ;
- le 14 novembre 2019, 458 951 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent 0,5 % du capital ;
- le 17 novembre 2020, 422 648 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent 0,6 % du capital ;
- le 29 juillet 2021, 488 698 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent 0,8 % du capital.

1.2.4 Politique de dividende

Amundi se fixe pour objectif de distribuer à ses actionnaires un montant annuel représentant environ 65 % de son résultat net part du Groupe consolidé, avant coûts d'intégration liés aux acquisitions [1], et avant éléments exceptionnels non liés à des flux de trésorerie (par exemple impact *Affrancamento* en 2021). Voir chapitre 4.

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale, qui se tiendra le 18 mai 2022, un dividende de 4,10 euros par action, en numéraire, soit une hausse de + 41 % par rapport au dividende par action de l'exercice 2020.

Depuis la cotation, le TSR [2] (retour total pour l'actionnaire) s'élève à 88 %.

Depuis son introduction en bourse, Amundi a distribué les dividendes (en numéraire) suivants :

	Au titre de l'année 2021 [1]	Au titre de l'année 2020	Au titre de l'année 2019 [2]	Au titre de l'année 2018	Au titre de l'année 2017	Au titre de l'année 2016	Au titre de l'année 2015
Dividende net par action *(en euros)*	4,10	2,90	/	2,90	2,50	2,20	2,05
Dividende total *(en millions d'euros)*	832	587	/	583	504	443	343
Taux de distribution *(en pourcentage)*	65,6 %	64,6 %	/	65,3 %	65,5 %	65,0 %	65,0 %

(1) Dividende soumis à l'AG du 18 mai 2022.
(2) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le Conseil d'Administration d'Amundi a décidé le 1er avril 2020 de ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'année 2019.

1.2.5 Calendrier 2022 de la communication financière et contacts

Calendrier 2022

- Publication des résultats du T1 2022 : 29 avril 2022
- Assemblée générale de l'exercice 2021 : 18 mai 2022
- Dividende :
  - Détachement du dividende : 23 mai 2022
  - Paiement : à compter du 25 mai 2022
- Publication des résultats du S1 2022 : 29 juillet 2022
- Publication des résultats 9 mois 2022 : 28 octobre 2022

Contacts

- **Direction des Relations Investisseurs et de la Communication Financière : Anthony Mellor** (investor.relations@amundi.com)
- Site internet : le-groupe.amundi.com

(1) Coûts liés à l'intégration de Pioneer en 2017 et 2018, coûts liés à l'intégration de Lyxor fin 2021.
(2) Le TSR (Total Shareholder Return) inclut le rendement total pour un actionnaire : hausse de l'action + dividendes versés de 2016 à 2021 + dividende soumis à l'AG de mai 2022 + Droit préférentiel de Souscription détaché en mai 2017. Données avec cours de clôture au 7 février 2022.

1.2.6 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 2021.

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation	Validité de la délégation	Plafonds	Utilisation au cours de l'exercice 2021
Achats/Rachats d'actions	Acheter ou faire acheter des actions de la Société	**AG du 10/05/2021** 22e résolution **Pour une période de :** 18 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/11/2022	**Plafond des achats/rachats :** 10 % des actions composant le capital social **Prix maximum d'achat :** 120 euros **Montant global maximum affecté au programme de rachat :** 1 Md€	**cf. section détaillée ci-dessous 1.2.7**
Augmentation de capital	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	**AG du 10/05/2021** 23e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**Plafond nominal maximum des augmentations de capital :** 10 % du capital existant à la date de l'AG du 10/05/2021. **Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances :** 3,5 Md€	**Néant**
	Émettre des actions et/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	**AG du 10/05/2021** 24e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**Plafond nominal maximum des augmentations de capital :** 10 % du capital existant à la date de l'AG du 10/05/2021 (1) **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 Md€	**Néant**
Opérations en faveur des salariés, du personnel et/ou mandataires sociaux	Procéder à des augmentations de capital par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme réservées aux adhérents de plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	**AG du 10/05/2021** 25e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**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 10 mai 2021 (nombre d'actions émises 488 698 actions)**
	Procéder à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux	**AG du 10/05/2021** 26e résolution **Pour une période de :** 38 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2024	**Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées :** 2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (1) **Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux :** 5 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice en vertu de cette autorisation	**Néant**
		Ancienne délégation ***AG 16/05/2019*** *25e résolution* ***Pour une période de :*** *38 mois* ***Entrée en vigueur :*** *16/05/2019* ***Date d'échéance :*** *Cette délégation a pris fin le 10/05/2021.*	***Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées :*** *2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (1)* ***Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux :*** *10 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice en vertu de cette autorisation*	***Utilisation par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 avril 2021 (341 180 actions attribuées)***
Annulation d'actions	Réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	**AG du 10/05/2021** 27e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**Plafond du nombre total d'actions à annuler :** 10 % du capital social par période de 24 mois	**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 des augmentations de capital prévu au paragraphe 2 de la 23e résolution de l'Assemblée générale du 10 mai 2021 (fixé à 10 % du capital social existant à la date de l'Assemblée générale du 10 mai 2021).

1.2.7 Acquisition par la Société de ses propres actions en 2021

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires d'Amundi, réunie le 10 mai 2021 a, dans sa vingt-deuxième 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. 22-10-62 et suivants du Code de 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 du 10 mai 2021, soit jusqu'au 9 novembre 2022 ;
- 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 120 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 1 milliard d'euros.

L'acquisition de ces actions peut être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, notamment en vue des affectations suivantes :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ;
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
- l'animation du marché de l'action Amundi par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

L'Assemblée générale d'Amundi devant se tenir le 18 mai 2022 sera appelée à se prononcer sur un renouvellement de son autorisation donnée au Conseil d'Administration d'opérer sur les actions d'Amundi, ce qui permettra de poursuivre le programme de rachat actuellement en cours et dont les informations figurent ci-après, en section 1.2.8.

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 1er janvier au 31 décembre 2021.

Au cours de l'exercice 2021, les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat ont permis d'animer le marché du titre, par le biais d'un contrat de liquidité conclu avec un Prestataire de Services d'Investissement (Kepler Cheuvreux), en conformité avec la pratique de marché admis par l'Autorité des marchés financiers. Les achats ont été effectués conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires d'Amundi réunie le 10 mai 2021 (vingt-deuxième résolution).

Nombre d'actions inscrites au nom de la Société au 31/12/2020	**685 055**
Dont actions auto détenues dans le cadre du contrat de liquidité	*93 468*
Dont actions auto détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions	*591 587*
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31/12/2020	**0,3 %**
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2021	**825 221**
Dont actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité	*825 221*
Dont actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions	*0*
Nombre d'actions effectivement utilisées dans le cadre du contrat de liquidité (achats – cessions) (1)	**(27 495)**
Cours moyen d'achat des actions acquises en 2021	*72,01 €*
Valeur des actions acquises en 2021 évaluée aux cours d'achat	59 425 811 €
Montant des frais de négociation	0
Nombre d'actions cédées au cours de l'exercice 2021	**852 716**
Cours moyen des actions cédées en 2021	*72,64 €*
Nombre d'actions auto détenues au 31/12/2021	**255 745**
Dont actions auto détenues dans le cadre du contrat de liquidité	*65 973*
Dont actions auto détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions	*189 772*
Valeur comptable globale des actions (2)	16 662 028 €
Valeur nominale de l'action	2,50 €
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31/12/2021	**0,1 %**

(1) Il s'agit des actions achetées et cédées dans le cadre du contrat de liquidité en 2021.
(2) Les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité sont comptabilisées en titres de transactions et valorisées à chaque arrêté comptable à la valeur de marché (4 786 341 euros au 31 décembre 2021).
Les actions détenues au titre du programme de rachat d'actions sont valorisées au coût d'achat (11 875 687 euros au 31 décembre 2021).

1.2.8 Descriptif du programme de rachat des actions Amundi soumis à la prochaine Assemblée générale du 18 mai 2022

Il sera proposé aux actionnaires lors de l'Assemblée générale devant se tenir le 18 mai 2022 de renouveler pour une période de 18 mois l'autorisation de rachat d'actions octroyée au Conseil d'Administration. Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le descriptif de ce programme de rachat d'actions se trouve ci-dessous.

Nombre de titres et part du capital détenu directement par Amundi

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions détenues directement par Amundi est de 255 745 actions, représentant 0,13 % du capital social.

Répartition par objectif des titres de capital détenus

Au 31 décembre 2021, les actions détenues par Amundi sont réparties comme suit :

- 189 772 actions sont destinées à couvrir les engagements pris auprès des salariés dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance ;
- 65 973 actions sont détenues au sein d'un contrat de liquidité en vue d'animer le marché du titre.

Objectifs du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2022, l'acquisition des actions peut être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société (sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société), notamment en vue des affectations suivantes :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ;
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
- l'animation du marché de l'action Amundi par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Montant maximum alloué au programme de rachat, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée générale du 18 mai 2022), soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2021, un plafond de rachat de 20 307 465 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros. Les titres qu'Amundi se propose d'acquérir sont exclusivement des actions.

Prix d'achat unitaire maximum autorisé

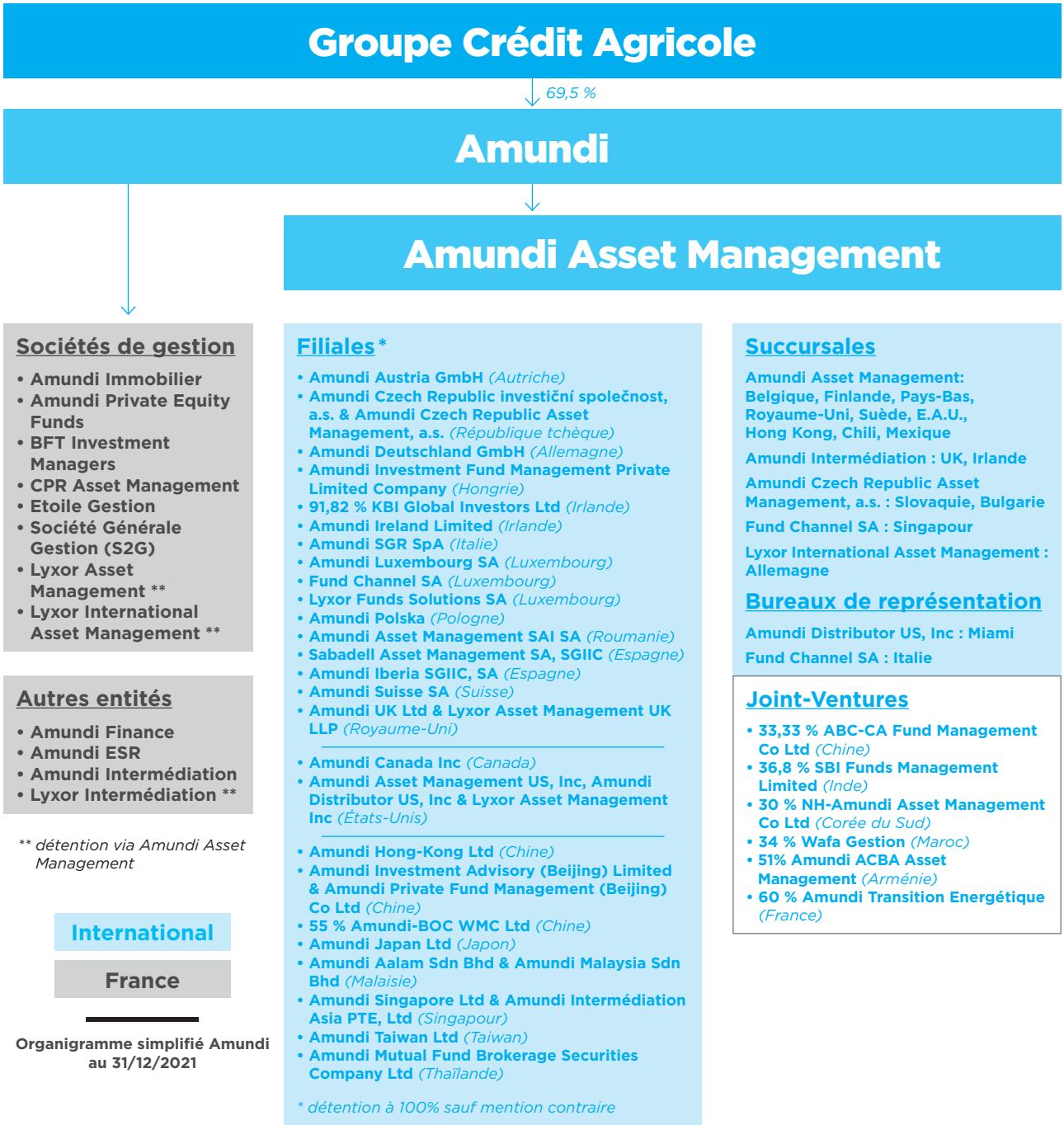
Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat sera de 120 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Il est proposé que l'Assemblée générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution d'actions de performance, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Durée du programme de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre pour une période de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

L'autorisation présentée aux actionnaires lors de cette Assemblée générale privera d'effet, à compter du 18 mai 2022 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

1.3 ORGANISATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2021



Organigramme simplifié Amundi au 31/12/2021

Toutes les sociétés sont détenues à 100 % sauf indication contraire.

Amundi est la société holding du Groupe Amundi. Elle est détenue majoritairement par le groupe Crédit Agricole (69,5 %). Elle exerce ses activités de gestion d'actifs principalement au travers de filiales en France et à l'international, de joint-ventures (notamment en Asie) ou au travers d'autres entités.

Pour la liste des filiales consolidées d'Amundi, se référer à la note 9.3 des états financiers consolidés (chapitre 6).

1.4 HISTORIQUE

- **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.
- **1er 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 celles de Crédit Agricole Immobilier.
- **2017 :** Amundi acquiert le groupe Pioneer Investments, constitué de filiales de gestion d'actifs issues du groupe bancaire UniCredit (243 milliards d'euros sous gestion au 30 juin 2017), une opération transformante qui conforte le leadership d'Amundi en Europe, et renforce le Groupe dans trois dimensions : capacités de distribution, expertises et talents.
- **2018 :** quasi fin de l'intégration de Pioneer, une réussite en 18 mois, et réévaluation du montant total des synergies de coûts à 175 millions d'euros, contre 150 millions d'euros initialement annoncées. Annonce d'un plan ESG à trois ans.
- **2019 :** confirmation des ambitions stratégiques d'Amundi dans le cadre du Plan Moyen Terme 2022 de Crédit Agricole S.A.
- **2020 :** signature d'un partenariat stratégique en Espagne avec Banco Sabadell et acquisition de Sabadell AM, renouvellement du partenariat avec la Société Générale et création d'une nouvelle JV en Chine avec Bank of China (1) ; création d'Amundi Technology.
- **2021 :** acquisition de Lyxor Asset Management, filiale du Groupe Société Générale, pour un montant de 825 millions d'euros. Cette opération, fortement créatrice de valeur, fait d'Amundi le leader européen des ETF et complète son offre de gestion active, en particulier dans le domaine des actifs alternatifs liquides.

(1) Voir chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel, section 4.6.



2 Gouvernement d'entreprise

PRÉAMBULE 50

2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS 51

2.1.1 Présentation du Conseil d'Administration, rôle et fonctionnement 51

2.1.2 Activités du Conseil d'Administration au cours de l'année 2021 59

2.1.3 Présentation des comités spécialisés et de leurs activités en 2021 61

2.2 PRÉSENTATION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS ET DU CENSEUR 68

2.3 LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES INSTANCES DE DIRECTION DU GROUPE 85

2.3.1 Le Président du Conseil et ses missions 85

2.3.2 La Directrice Générale et ses pouvoirs 85

2.3.3 Informations individuelles des Dirigeants mandataires sociaux 86

2.3.4 Les Instances de Direction du groupe 89

2.4 RÉMUNÉRATIONS 94

2.4.1 Principes généraux applicables à la rémunération de l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants d'Amundi 95

2.4.2 Rémunération des « personnels identifiés » (AIFM/OPCVM V et CRD V) 97

2.4.3 Rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2021 103

2.4.4 Politique de rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2022 128

14 Membres au Conseil d'Administration



Yves Perrier
Président du Conseil d'Administration
depuis 2021



Xavier Musca
Administrateur
depuis 2012
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.



Christine Gandon
Administratrice
depuis 2021 Présidente de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Nord-Est



Patrice Gentié
Administrateur
depuis 2021 Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine



Michèle Guibert
Administratrice
depuis 2020 Directrice Générale de la Caisse régionale du Crédit Agricole des Côtes d'Armor



William Kadouch-Chassaing
Administrateur
depuis 2018 Directeur Général Adjoint, en charge des Finances, du groupe Société Générale (1)



Michel Mathieu
Administrateur
depuis 2016
Directeur Général de LCL
Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A.



Christian Rouchon
Administrateur
depuis 2009 Directeur Général de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Languedoc



Virginie Cayatte
Administratrice indépendante
depuis 2015
Directrice Financière d'Adisseo



Laurence Danon-Arnaud
Administratrice indépendante
depuis 2015
Présidente de Primerose SAS



Robert Leblanc
Administrateur indépendant
depuis 2015
Président-Directeur Général d'Aon France



Hélène Molinari
Administratrice indépendante
depuis 2015
Gérante d'AHM Conseil



Estelle Ménard
Administratrice élue par les salariés
depuis 2021 Responsable Adjointe Gestion Actions Thématiques, CPR Asset Management



Jean-Michel Forest
Censeur
depuis 2015
Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole Loire Haute-Loire

(1) A quitté Société Générale le 30/11/2021.

5 Comités spécialisés

- **Stratégie et RSE**
- **Audit**
- **Risques**
- **Rémunérations**
- **Nominations**

Présentation des Instances de Direction du Groupe

Comité de Direction (5)

14
membres

3
nationalités

4
femmes

Comité Executif (6)

27
membres

6
nationalités

8
femmes

Présentation du Conseil d'Administration

33 %
indépendants (1) (2)

42 %
femmes (2) (3)

58,7 ans
âge moyen

24
réunions (4)

96,9 %
réunions (4)

(1) Conformément à la recommandation 9.3 du Code AFEP-MEDEF, l'administrateur élu par les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage.
(2) En l'absence de contraintes règlementaires, les censeurs ne sont pas pris en compte dans les calculs.
(3) Conformément à l'article L. 225-27 al. 2 du Code de commerce, l'Administrateur élu par les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage.
(4) Nombre total et taux de présence global aux réunions des Comités et Conseil d'administration.
(5) Le Comité de Direction, au sein duquel sont représentées les principales lignes métiers du Groupe, permet de renforcer de manière efficiente la cohérence de l'ensemble des décisions prises.
(6) Le Comité Exécutif a pour objectif de permettre un déploiement coordonné et efficace de la stratégie dans tous les pays où le Groupe Amundi est présent.

PRÉAMBULE

Exercice 2021

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 22-10-10 du Code de commerce, et en complément du rapport de gestion, nous vous soumettons le présent rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi notamment à partir des diligences suivantes :

- préparation par le Secrétariat du Conseil d'Administration des éléments relatifs à la présentation de la gouvernance et des travaux du Conseil d'Administration et de ses comités menés en 2021 ;
- préparation par le Comité des Nominations des éléments relatifs à l'étude du fonctionnement du Conseil, l'analyse de sa composition, de sa politique de diversité, ainsi que les contributions effectives individuelles des administrateurs, en accord avec la réglementation bancaire et financière et les recommandations AMF et AFEP-MEDEF ;
- analyse de la conformité avec les recommandations issues du Code AFEP-MEDEF et de la bonne application de la procédure sur les conventions courantes et des conventions réglementées ;
- préparation par le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration des éléments relatifs à la politique de rémunération et des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux et des membres du Conseil.

Ce rapport a été arrêté par le Conseil d'Administration lors de ses séances des 8 février et 28 mars 2022.

Il a vocation à présenter les traits saillants de la gouvernance d'entreprise de la Société, qui s'articule autour du Conseil d'Administration de la société assisté de ses comités spécialisés (2.1). Seront également présentées les informations individuelles des membres du Conseil d'Administration, comprenant notamment la liste de l'ensemble de leurs mandats et fonctions exercés dans toute société durant l'exercice (2.2), mais aussi les informations relatives aux Dirigeants mandataires sociaux, accompagnés dans leurs fonctions par les instances internes de direction (2.3).

Conformément aux articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du Code de commerce, le présent rapport sur le Gouvernement d'entreprise comprend par ailleurs une présentation claire et compréhensible de la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les éléments de rémunérations relatifs à l'exercice 2021 (2.4).

Enfin, sont présentées dans le document d'enregistrement universel au sein des chapitres 1 et 8, les informations prévues aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-11 du Code de commerce, à savoir principalement :

- un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice ;
- les modalités de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale.

2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

2.1.1 Présentation du Conseil d'Administration, rôle et fonctionnement

2.1.1.1 Présentation

2.1.1.1.1 Rappel des évolutions intervenues en 2021

Le Conseil d'Administration, sur proposition de son Comité des Nominations, a entériné les évolutions suivantes de la gouvernance d'Amundi, qui sont devenues effectives à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2021 :

- **Valérie Baudson a succédé à Yves Perrier à la Direction Générale d'Amundi ;**
- **Yves Perrier est devenu Président du Conseil d'Administration, en remplacement de Xavier Musca.**

Le Conseil a considéré que cette évolution de la gouvernance permettait d'assurer la continuité du développement d'Amundi, dans la ligne de la stratégie mise en œuvre avec succès depuis sa création.

Le Conseil d'Administration a également décidé de ne pas renouveler le mandat de censeur de Gianni Franco Papa, ancien dirigeant d'UniCrédit parti à la retraite. Seul Jean-Michel Forest, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Loire Haute Loire, conserve un mandat de censeur.

L'Assemblée générale de mai 2021 a par ailleurs renouvelé, pour une durée de trois années, le mandat des trois administrateurs suivants :

- Michèle Guibert ;
- William Kadouch-Chassaing ;
- Michel Mathieu.

Cette Assemblée a également décidé de ne pas renouveler dans ses fonctions d'administrateur Henri Buecher, Président de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Alsace Vosges, appelé à partir en retraite et de nommer pour le remplacer, Patrice Gentié, Président de la Caisse Régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine.

Éric Tazé-Bernard, administrateur élu par les salariés a cédé sa place en mai 2021 à sa suppléante, Estelle Ménard, Responsable Adjointe de la Gestion Thématiques Actions Monde de CPR Asset Management, société du Groupe Amundi.

Enfin, Christine Gandon, Présidente de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Nord-Est a été cooptée administratrice par décision du Conseil d'Administration de juillet 2021 en remplacement d'Andrée Samat, également partie à la retraite. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale de 2022.

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements décrits ci-dessus :

TABLEAU DES CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE

Nom	Mandat dans la Société	Renouvellement	Départ	Nomination/ Cooptation
Gianni Franco Papa	Censeur		CA 09/02/2021	
Xavier Musca	Président du Conseil d'Administration		CA 10/05/2021 Xavier Musca est resté administrateur	
Yves Perrier	Directeur Général et Dirigeant effectif		CA 10/05/2021	
	Président du Conseil d'Administration			CA 10/05/2021
Henri Buecher	Administrateur		AGO 10/05/2021	
Patrice Gentié	Administrateur			AGO 10/05/2021
Michèle Guibert	Administratrice, membre du Comité des Risques	AGO 10/05/2021		
William Kadouch-Chassaing	Administrateur	AGO 10/05/2021		
Michel Mathieu	Administrateur	AGO 10/05/2021		
Andrée Samat	Administratrice		CA 10/05/2021	
Eric Tazé-Bernard	Administrateur élu par les salariés, membre du Comité des Risques		AGO 10/05/2021	
Estelle Ménard	Administratrice élue par les salariés, membre du Comité des Risques			CA 10/05/2021 (1)
Christine Gandon	Administratrice			CA 29/07/2021

Ainsi, au 31 décembre 2021, le Conseil est composé de 12 administrateurs dont, 4 administrateurs indépendants, 6 femmes, 1 administratrice élue par les salariés et 1 censeur, conformément aux tableaux de synthèse ci-après :

(1) Estelle Ménard, en sa qualité de suppléante, a remplacé Eric Tazé-Bernard au poste d'administrateur élu par les salariés à compter du Conseil d'administration du 10 mai 2021 et a été nommée, par les administrateurs, membre du Comité des Risques.

2.1.1.1.2 Tableaux de synthèse au 31 décembre 2021

							Durée du mandat		
		Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Nombre d'actions détenues	Début 1er mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil
Dirigeant mandataire social non exécutif	**Yves Perrier** Président du Conseil d'administration	67	H	Française	1	200	2007	AG 2022 (1)	14
Administrateurs	**Patrice Gentié**	58	H	Française	1	200	2021	AG 2024	8 mois
	Christine Gandon	55	F	Française	1	250	2021	AG 2023	6 mois
	Michèle Guibert	54	F	Française	1	200	2020	AG 2024	1
	William Kadouch-Chassaing	52	H	Française	2	200	2018	AG 2024	3
	Michel Mathieu	63	H	Française	1	200	2016	AG 2024	5
	Xavier Musca	61	H	Française	3	300	2012	AG 2022	9
	Christian Rouchon	61	H	Française	1	200	2009	AG 2023	12
Administrateurs indépendants	**Virginie Cayatte**	51	F	Française	1	250	2015	AG 2022	6
	Laurence Danon-Arnaud	65	F	Française	4	480	2015	AG 2023	6
	Robert Leblanc	64	H	Française	1	200	2015	AG 2022	6
	Hélène Molinari	58	F	Française	2	200	2015	AG 2023	6
Administrateur élu par les salariés	**Estelle Ménard**	49	F	Française	1	693 FCPE Amundi Actionnariat (2)	2021	Élection avant AG 2022	8 mois
Censeur	**Jean-Michel Forest**	64	H	Française	1	NA (2)	2015	CA 2024	6

(1) Pour son mandat d'administrateur.
(2) L'administrateur élu par les salariés et les censeurs n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

		Participation et assiduité aux réunions des Comités spécialisés du Conseil d'administration					Conseil
		Comité d'Audit	Comité des Risques	Comité Stratégie et RSE	Comité des Rémunérations	Comité des Nominations	Taux de présence aux réunions du Conseil
Dirigeant mandataire social non exécutif	**Yves Perrier** Président du Conseil d'administration			✔ 100 %			100 %
Administrateurs	**Patrice Gentié**						100 %
	Christine Gandon						100 %
	Michèle Guibert		✔ 100 %				100 %
	William Kadouch-Chassaing						85,71 %
	Michel Mathieu						71,42 %
	Xavier Musca			✔ 100 %	✔ 75 %	✔ 100 %	100 %
	Christian Rouchon	Pdt 100 %	Pdt 100 %				100 %
Administrateurs indépendants	**Virginie Cayatte**	✔ 100 %	✔ 100%				85,71 %
	Laurence Danon-Arnaud			Pdt 100 %	✔ 100 %		100 %
	Robert Leblanc	✔ 100 %			Pdt 100 %	✔ 100 %	100 %
	Hélène Molinari					Pdt 100 %	100 %
Administrateur élu par les salariés	**Estelle Ménard**		✔ 100 %				100 %
Censeur	**Jean-Michel Forest**	✔ 100 %	✔ 100 %				100 %

2.1.1.1.3 Évolutions postérieures à l'exercice 2021

Le Conseil d'Administration de février, sur recommandation de son Comité des Nominations, a décidé de soumettre à l'Assemblée générale de mai 2022 le renouvellement pour trois exercices du mandat des quatre administrateurs suivants :

- Yves Perrier, actuel Président du Conseil d'Administration ;
- Xavier Musca, Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire de la Société ;
- Robert Leblanc, Président-Directeur Général d'Aon France ; et
- Virginie Cayatte, Directrice financière d'Adisseo.

Estelle Ménard, qui a remplacé Eric Tazé-Bernard dans ses fonctions d'administrateur élu par les salariés en 2021, a quitté ses fonctions au 1er janvier 2022 en raison de son évolution au sein du groupe Crédit Agricole. De nouvelles élections ont été organisées en mars, Joseph Ouedraogo, Responsable Maitrise d'ouvrage Risques, a été élu le 25 mars 2022 , avec 35,99% de suffrage des voix.

2.1.1.1.4 Les administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et à la pluralité des compétences des membres qui le composent, à la lumière des enjeux auxquels fait face Amundi. Il maintient une pluralité d'expériences et de genres, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales de l'entreprise.

Compétences : chaque administrateur est doté de compétences qui lui sont propres et qui figurent à la section 2.2 « Présentation individuelle des administrateurs et du censeur».

Sur un plan plus collégial, le Comité s'est attaché à identifier les connaissances qui doivent en permanence être présentes au sein du Conseil d'Administration pour lui permettre d'accomplir ses missions dans les meilleures conditions. Il a tout d'abord retenu les connaissances et expériences recommandées par les autorités bancaires européennes, auxquelles il a ajouté une exigence de compétence permanente en son sein dans les domaines de la gestion d'actifs et des enjeux sociaux et environnementaux.

Conformément à la réglementation bancaire, il est rappelé que chaque administrateur fait l'objet, lors de sa nomination, d'un examen approfondi de son profil par la BCE (Banque Centrale Européenne). À cette occasion, l'honorabilité, la disponibilité et les compétences sont donc préalablement analysés avec soin par le Comité des Nominations, afin que les compétences individuelles du candidat sélectionné correspondent au besoin collégial du Conseil.

Ainsi, chaque administrateur sélectionné contribue individuellement à construire une compétence collégiale diversifiée et équilibrée du Conseil. Le Comité des Nominations s'efforce d'améliorer l'équilibre global au fur et à mesure des candidatures qu'il analyse et qu'il recommande, mais il évalue également l'évolution des compétences des administrateurs déjà en poste au travers des sessions de formation organisées. Dans cette perspective, les expertises relatives à la sécurité IT et l'ESG ont particulièrement évolué ces deux dernières années.

En 2021, la compétence collective du Conseil d'Administration d'Amundi reste similaire au profil dégagé lors de l'exercice précèdent. Elle se caractérise par une forte expertise dans les domaines financiers, gouvernance et rémunération, planification stratégique et gestion des risques, des expertises équilibrées dans les autres domaines. La compétence dans le domaine des Technologies et sécurité de l'information demeure un peu moins bien représentée, même si elle a récemment progressé.

Ainsi, la compétence collégiale du Conseil figurant ci-après apparaît équilibrée et adaptée aux besoins de la Société.

Comptabilité et information financière	Enjeux sociaux et environne-mentaux	Gestion des risques, conformité, audit interne	Technologie et sécurité de l'information	Gestion d'actifs et marchés financiers	Planification stratégique	Gouvernance et rémunération	Commercial / Marketing	Réglementation bancaire
9 experts	6 experts	8 experts	3 experts	5 experts	8 experts	9 experts	6 experts	6 experts

Politique de diversité du Conseil : la politique de diversité du Conseil d'Administration cherche, de par le profil de chacun de ses membres (présenté dans la partie « Présentation individuelle des administrateurs et du censeur » de la section 2.2), à assurer un bon **équilibre et une juste répartition des expériences, compétences, cultures et ancienneté, en adéquation avec les besoins de la Société.**

S'agissant de la **diversité des cultures,** il est à souligner que les membres du Conseil, bien que tous de nationalité française, bénéficient pour certains d'une véritable culture ou expérience professionnelle internationale, notamment sur les **zones asiatiques et européennes, parfaitement en phase avec la stratégie de développement d'Amundi.** Virginie Cayatte est par exemple Directrice Financière d'Adisseo, filiale du groupe chinois BlueStar Chemchina, coté au SSE (Shangaï *Stock Exchange*).

Cette politique de diversité intègre également une **politique de mixité** dans la composition du Conseil et de ses comités. Avec un **taux supérieur aux exigences légales françaises applicables (42 %)** [(1)], le Conseil comprend cinq femmes sur 12 administrateurs et six femmes sur 13 administrateurs en tenant compte de l'administratrice élue par les salariés.

De plus, chaque Comité spécialisé du Conseil comprend au moins une femme parmi ses membres et deux d'entre eux sont présidés par des femmes (*cf.* 2.1.3 – Présentation des comités spécialisés et de leurs activités en 2021).

(1) Conformément à l'article L. 225-27 du Code de commerce, l'administrateur élu par les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage de représentation hommes/femmes requis en application de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

La volonté de représentation équilibrée des femmes et des hommes se décline également au sein de l'organisation interne de la Société (*cf.* section 2.3.4 – Les Instances de Direction du Groupe). La politique de mixité, et en particulier les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, sont débattus chaque année en Conseil d'Administration lors de l'examen du Rapport sur l'égalité professionnelle, après une analyse approfondie réalisée par le Comité des Rémunérations.

Administrateurs indépendants :

Le processus d'appréciation de la qualité « d'indépendant » des administrateurs se déroule sous l'égide du Comité des Nominations.

En effet, le Comité des Nominations, après avoir tenu compte des déclarations individuelles annuelles de chaque membre, procède, chaque année et pour chacun des administrateurs indépendants, à une analyse des critères prévus par le Code AFEP-MEDEF, notamment des éventuelles relations d'affaires avec les sociétés dans lesquelles ils détiennent d'autres mandats ou fonctions, en relevant les éventuels flux financiers. Cette double démarche lui permet ainsi de confirmer au Conseil l'absence de tout lien caractérisé.

Dans sa séance du 8 février 2022, le Conseil d'Administration, après avoir entendu les recommandations de son Comité des Nominations, a pu constater la satisfaction de l'ensemble des critères prévus par le Code AFEP-MEDEF pour les administrateurs qualifiés d'indépendants, et notamment de **l'absence de tout flux financier entre la Société, ses filiales et les sociétés et personnes liées des administrateurs**. S'agissant de ce dernier critère, il est précisé qu'un seuil général de significativité supérieur à 20 000 euros a été pris en compte, à la lumière, le cas échéant, des situations individuelles des administrateurs. Compte tenu de ce seuil, seule la situation d'Hélène Molinari a fait l'objet d'un examen approfondi au vue d'une relation d'affaires identifiée entre une filiale du groupe Amundi et la société Albingia au sein de laquelle Hélène Molinari est administratrice. Au regard tant des critères quantitatifs (les flux financiers sont inférieurs à 0,001 % comparés au chiffre d'affaires des deux sociétés), que des critères qualitatifs en lien avec la nature même du contrat (contrat de mandat de gestion courant conclu à des conditions normales de marché), le Conseil a pu constater qu'il n'existait pas d'engagement constitutif d'une situation de dépendance ou génératrice de conflits d'intérêts. Ainsi, **Virginie Cayatte, Laurence Danon-Arnaud, Robert Leblanc et Hélène Molinari** remplissent toujours les qualités leur permettant d'être qualifiés de membres indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a également rappelé que les investissements réalisés 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.

Il est rappelé que le Conseil se réfère aux huit critères énoncés par l'article 9 du Code AFEP-MEDEF reproduits ci-dessous :

Extrait de l'article 9.5 du Code AFEP-MEDEF :

Critère n° 1. Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années : Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère n° 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 social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère n° 3. Relations d'affaires significatives : Ne pas être client [(1)], fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de 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 sur le gouvernement d'entreprise.

Critère n° 4. Lien familial : Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère n° 5. Commissaire aux comptes : Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes.

Critère n° 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 12 ans.

Critère n° 7. Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif : Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère n° 8. Statut de l'actionnaire important : Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

(1) Ou être lié directement ou indirectement.

Le tableau ci-dessous synthétise l'analyse individuelle de chaque administrateur au regard de ces huit critères :

Administrateurs/Critères d'indépendance (1)	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8
Yves Perrier	✖	✓	✖	✓	✓	✖	✓	✖
Xavier Musca	✖	✓	✖	✓	✓	✖	NA	✖
Virginie Cayatte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Laurence Danon-Arnaud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Christine Gandon	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Patrice Gentié	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Michèle Guibert	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
William Kadouch-Chassaing	✓	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✓
Robert Leblanc	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Michel Mathieu	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Hélène Molinari	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Christian Rouchon	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Estelle Ménard	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✓

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

2.1.1.1.5 Administrateur élu par les salariés

Il est rappelé que, conformément à l'alinéa 3 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la Société n'a pas l'obligation d'avoir, au sein de son Conseil d'Administration, un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés, sa société mère, Crédit Agricole S.A., étant elle-même soumise à cette obligation. Ainsi, Amundi n'est pas tenue par les dispositions du Code AFEP-MEDEF sur ce point.

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 peut être élu par le personnel de la Société si les statuts de la Société l'autorise. L'Assemblée générale du 12 mai 2016 ayant approuvé un amendement statutaire en ce sens, le Conseil comprend un administrateur élu par les salariés. L'article précité dispose également que l'administrateur élu par les salariés ne doit pas être pris en compte pour l'application des règles relatives aux exigences de parité de l'article L. 225-18-1 du même Code.

Estelle Ménard, Responsable Adjointe de la Gestion Thématiques Actions Monde de CPR Asset Management, filiale d'Amundi, a pris la succession d'Éric Tazé-Bernard, en qualité d'administrateur élu par les salariés en mai 2021. Appelée à prendre le poste de Directrice de la Gestion Privée LCL, Estelle Ménard a dû démissionner de son mandat en fin d'année. Par conséquent, de nouvelles élections ont été organisées et Joseph Ouedraogo, Responsable Maitrise d'ouvrage Risques, a été élu le 25 mars 2022, avec 35,99 % de suffrage des voix.

2.1.1.1.6 Censeur

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration est composé d'un censeur, Jean-Michel Forest, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Loire Haute-Loire. Conformément aux statuts, le censeur nommé par le Conseil, est convoqué et participe avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, de différents Comités. Il exerce ainsi un rôle de conseiller auprès du Conseil d'Administration et peut émettre tout avis ou recommandations.

Il est précisé que les censeurs sont considérés comme des membres à part entière du Conseil et, à ce titre, respectent l'ensemble des chartes applicables aux administrateurs (Charte de déontologie boursière et Charte de l'administrateur).

2.1.1.2 Déclarations relatives aux mandataires sociaux

L'ensemble des déclarations ci-dessous a été rédigé sur la base des déclarations individuelles de chaque administrateur et censeur.

2.1.1.2.1 Absence de liens familiaux

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, 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.

2.1.1.2.2 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.

2.1.1.2.3 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 d'enregistrement universel) et des éléments décrits ci-après, il n'existe pas, à la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale de la Société, et leurs intérêts privés.

Il est toutefois rappelé pour des raisons historiques liées à la convention de partenariat entre la Société, Société Générale et Crédit Agricole du 17 juin 2015, que Crédit Agricole s'était engagée 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 seraient en vigueur, un administrateur de la Société soit nommé sur proposition de Société Générale [(1)]. C'est à ce titre que William Kadouch-Chassaing avait été nommé membre du Conseil d'Administration de la Société, même si le renouvellement de la convention ne prévoit plus cette obligation. Au cours de l'année 2021, William Kadouch-Chassaing s'est trouvé de façon ponctuelle dans des situations de conflits d'intérêts et s'est par conséquent abstenu de participer à certaines délibérations du Conseil, principalement lors des discussions du Conseil portant sur l'acquisition de Lyxor. Il est précisé que William Kadouch-Chassaing a quitté Société Générale pour rejoindre le Groupe Eurazeo à compter de mars 2022.

Un certain nombre d'administrateurs ont été nommés en leur nom propre sur proposition de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire : Xavier Musca, Yves Perrier, Christine Gandon, Patrice Gentié, Michèle Guibert, Michel Mathieu, Christian Rouchon. Par ailleurs, il est rappelé qu'une convention de partenariat, décrite à la section 2.1.2, a été renouvelée entre Amundi et Crédit Agricole au cours de l'exercice 2021.

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, 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 aux administrateurs une obligation de conservation d'actions (à l'exception de l'administrateur élu par les salariés), obligation reprise à l'article 10 des statuts prévoyant l'obligation de détenir 200 actions.

Enfin, il est précisé qu'il n'y a eu conclusion d'aucun contrat de services 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, hormis la convention de suspension du contrat de travail de Valérie Baudson conclue le 10 mai 2021, décrite à la section 2.1.1.4.

Le cas spécifique du nouveau Président du Conseil, qui pourrait se retrouver dans une situation potentielle de conflits d'intérêts du fait de ses anciennes fonctions de Directeur Général de la Société, a été identifié. Le Comité des risques sera spécifiquement chargé de veiller à cette situation particulière et de s'assurer du respect des règles adoptées en matière de gestion des conflits d'intérêts. Celles-ci sont identiques à celles applicables à tout administrateur et figurent pour l'essentiel dans la Charte de l'administrateur de la Société, comme ci-après :

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 desdites publications.

Il appartient à l'administrateur, en application de la Réglementation Marchés d'Instruments Financiers (MIF II), 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.

2.1.1.3 Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration

Le rôle du Conseil est celui d'un Conseil d'Administration de Société anonyme de droit français : conformément à l'article L 225-35 du Code de commerce, il « *détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en oeuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. [...] 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.* »

Les missions et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont précisés dans le règlement intérieur du Conseil et dans les Statuts, plus spécifiquement aux articles 12 et 14 des Statuts ainsi qu'aux articles 2 et 3 du Règlement Intérieur figurant en intégralité au sein du chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Règlement Intérieur : Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration figure également sur le site Internet de la Société : https://legroupe.amundi.com - rubrique Actionnaires/ Notre Groupe/La Gouvernance.

(1) Il est précisé que les accords renouvelés entre Société Générale et Amundi en novembre 2020 ont libéré Crédit Agricole SA de cette obligation.

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 spécialisés du Conseil.

Sont annexées à ce Règlement Intérieur deux chartes (Charte de l'administrateur et Charte de déontologie boursière) auxquelles chaque administrateur et censeur a adhéré individuellement lors de son entrée en fonction.

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'Administration a actualisé la Charte de déontologie boursière annexée au Règlement Intérieur.

Durée et échelonnement des mandats : Conformément à la recommandation 13.2 du Code AFEP-MEDEF, les échéances des mandats des administrateurs d'une durée de trois ans sont correctement réparties dans le temps. Chaque année, le mandat de quatre administrateurs arrive à échéance, permettant ainsi le renouvellement périodique de l'ensemble du Conseil.

Formation/Séminaire : Traditionnellement, il est proposé aux administrateurs de participer à **deux sessions de formation** au cours de l'année, organisées aux fins d'améliorer à la fois leurs connaissances et compétences et visant à leur permettre d'approfondir leur compréhension des métiers et des enjeux stratégiques de la Société. Les thèmes évoluent chaque année, en fonction de l'actualité réglementaire, actualité business de la société, ou des besoins exprimés par les membres du Conseil. Au cours de l'année 2021, ces deux sessions ont permis aux administrateurs d'être sensibilisés aux évolutions réglementaires et aux impacts de celles-ci sur leur fonction d'administrateur. Ils ont également renforcé leur connaissance des activités et de l'organisation de l'équipe Business, Support et Opérations en charge notamment du middle-office. Ils ont également pu analyser les résultats positifs du baromètre de notoriété de la marque Amundi et réfléchir à la neutralité carbone, y compris sous l'angle des moyens envisageables pour y parvenir à horizon 2050. Une journée de **séminaire stratégique** a également été organisée en novembre 2021 au cours de laquelle les membres du Conseil se sont penchés sur les évolutions du marché mondial de la gestion d'actifs et se sont assurés de l'adéquation de la stratégie déployée par le Conseil à celles-ci. Cette journée a également été l'occasion de développer les axes concrets de mise en œuvre du nouveau Plan Sociétal « Ambition 2025 » défini par ses soins.

Réunion hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux : À l'occasion des deux sessions de formation organisées au cours de l'année 2021, les administrateurs ont pu se réunir hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux. Étaient présents à ces réunions : Virginie Cayatte, Christine Gandon, Patrice Gentié, Michèle Guibert, Robert Leblanc, Estelle Ménard, Hélène Molinari, Christian Rouchon, et Laurence Danon.

Évaluations : Le Conseil a procédé au cours de l'exercice 2021 à deux auto-évaluations formelles conduites à l'initiative du Comité des Nominations, et ce, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. L'une porte sur le fonctionnement du Conseil (auto-évaluation collective) et la seconde sur une auto-évaluation individuelle des compétences, complétée, cette année encore, d'une déclaration individuelle de chaque administrateur y compris le Président du Conseil. L'ensemble est conçu sous la forme d'un panel de questions thématiques en ligne.

Les réponses à l'évaluation qui porte sur le fonctionnement collectif du Conseil demeurent strictement anonymes pour préserver la liberté d'expression. Cette évaluation du fonctionnement du Conseil permet de mesurer l'efficacité de son fonctionnement, de sa composition, et de son organisation. Au titre de 2021, chaque administrateur a ainsi 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 et de leurs supports. Il s'est également prononcé sur la qualité des travaux des Comités et des sessions de formations mais aussi, cette année, sur la qualité et la complétude des documents qui lui sont communiqués. La synthèse, élaborée par le Comité des Nominations et présentée au Conseil, permet de constater un taux global de satisfaction en hausse par rapport à l'année précédente (100 %, vs 98.93 %). Le taux moyen de réponses « très satisfaisantes » (70,88 %) est en légère baisse par rapport à l'an passé (74,20 %). Aucune note « non satisfaisante » n'a été attribuée cette année, ce qui signale une amélioration de la situation par rapport à l'année dernière.

Pour l'exercice 2021, les membres du Conseil plébiscitent toujours la disponibilité et la qualité des équipes du Secrétariat du Conseil, l'accueil et l'environnement, mais également cette année le respect de la confidentialité des débats du conseil (100 % de réponses très satisfaisantes). La qualité et la complétude des éléments communiqués aux administrateurs dans le cadre des dossiers, ainsi que la conduite des réunions par la présidence figurent également en très bonne place. Une analyse plus historique des résultats sur les cinq dernières années a permis de constater un progrès notable du taux de satisfaction concernant la valeur ajoutée des travaux réalisés par les Comités, ainsi que l'appréciation globale du fonctionnement du Conseil, traduisant une amélioration dans le temps de la bonne entente collégiale de ses membres.

Les administrateurs ont également salué l'organisation d'un séminaire du Conseil en 2021 et suggèrent son renouvellement dans le temps, toujours dans l'optique d'approfondir la réflexion propre à la stratégie et au développement de l'entreprise tout en améliorant l'esprit de collégialité du Conseil.

L'auto-évaluation et la déclaration individuelle portent sur les compétences et les éventuels besoins ou questions en termes de formation, disponibilité, indépendance, conflits d'intérêts, honorabilité et respect des règles déontologiques. Les retours individuels permettent notamment au Comité des Nominations d'appuyer son analyse concernant la compétence collégiale du Conseil et la contribution effective de chacun de ses membres (*cf.* « Présentation individuelle des administrateurs et du censeur » à la section 2.2 ci-dessous et le paragraphe relatif aux « Compétences » à la section 2.1.1.1.4 ci-dessus). Les retours de chaque membre permettent également d'affiner les programmes de formation en fonction des besoins identifiés.

Plan de succession : Au-delà de son utilisation au cours de l'exercice 2021 à l'occasion de la nomination de la nouvelle Directrice Générale, la procédure relative au plan de succession des mandataires sociaux, Dirigeants mandataires sociaux et titulaires de postes-clés a fait l'objet d'une actualisation au cours de l'exercice 2021, afin notamment de tenir compte d'une évolution réglementaire. Désormais, tout projet de révocation des Responsables des fonctions de gestion des Risques, Conformité et Audit interne, représentants des postes-clés, est soumis à la validation préalable du Conseil. Il est rappelé que cette procédure de plan de succession prévoit notamment des actions du Comité des Nominations adaptés selon la qualité d'indépendant ou non du mandataire social à recruter.

2.1.1.4 Référence et Conformité à un code de gouvernement d'entreprise

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 qu'actualisé en janvier 2020). Ce Code est consultable sur le site Internet http://www.afep.com/ ou http://www.medef.com/. La Société se conforme à l'ensemble des recommandations de ce Code.

À la clôture de l'exercice 2021, et après analyse approfondie du Comité des Nominations, il a été constaté qu'un thème nécessitant des précisions complémentaires les années précédentes a disparu avec la nomination de la nouvelle Directrice Générale. Ce dernier événement implique toutefois d'apporter deux précisions au titre de l'exercice 2021 :

ARTICLE 22	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. »	L'article 22 du Code AFEP-MEDEF, tel qu'interprété par le Haut Comité au Gouvernement d'Entreprise dans son guide d'application, recommande une résiliation pure et simple du contrat de travail lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise. En vertu d'une autorisation donnée par le Conseil du 10 mai 2021, une convention de suspension du contrat de travail de Mme Baudson a été conclue le 10 mai 2021. En effet, il n'a pas semblé opportun au Conseil, eu égard aux 25 ans d'ancienneté cumulés de Mme Baudson au sein du Groupe, de la priver des avantages qu'elle pouvait tirer de son contrat de travail, et dont elle ne pourrait plus bénéficier s'il y avait été mis fin. Conformément à la doctrine de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil a donc considéré que l'ancienneté et la situation personnelle de Valérie Baudson justifiaient le maintien de son contrat de travail, tout en organisant sa suspension. À ce titre, il est précisé que cette convention ne prévoit pas la prise en compte de la période de suspension pour le calcul de l'ancienneté de Valérie Baudson. La convention de suspension modifie également la durée de l'engagement de non-concurrence prévu par le contrat de travail, en portant celle-ci de six mois à un an, les autres conditions de cet engagement de non-concurrence restant inchangées. Cette suspension du contrat de travail implique notamment que Valérie Baudson ne bénéficiera pas, pendant la durée de son mandat, des éléments de rémunération y afférents, qu'ils résultent de son contrat de travail, des stipulations conventionnelles applicables ou des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle ne sera ainsi rémunérée qu'au titre de son mandat social, selon les modalités décrites ci-dessous. Cette convention fera l'objet d'une résolution soumise à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021 au titre des conventions réglementées. Enfin, il est précisé que, en cas de cessation des fonctions de Valérie Baudson, en aucun cas le montant de l'éventuelle indemnité de départ et des indemnités susceptibles d'être versées à raison de la rupture du contrat de travail ne pourront, au total, excéder un montant correspondant à deux années de rémunération fixe et variable annuelle.

ARTICLE 23	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, ce qui permet d'assortir cette obligation d'une sanction particulièrement efficace, sous la forme d'une réputation de démission en cas de violation. La décision d'acquérir des actions supplémentaires relève des administrateurs à titre individuel. 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. Elle concerne donc l'ensemble des administrateurs, y compris le Président du Conseil d'Administration. La Directrice Générale n'étant pas administratrice, elle n'est pas soumise à cette obligation. Il est cependant précisé que Mme Valérie Baudson est tenue de conserver, jusqu'à la fin de son mandat 20% des actions de performance acquises pour chaque plan attribué dans le cadre du versement de sa rémunération variable différée. En outre, une part significative de la rémunération de la Directrice Générale dépend et/ou est indexée sur, la performance de l'action Amundi.

2.1.2 Activités du Conseil d'Administration au cours de l'année 2021

En 2021, l'activité du Conseil d'administration a été soutenue avec sept réunions du Conseil et une consultation écrite, conformément aux dispositions transitoires autorisées dans le cadre de la crise sanitaire. L'implication des administrateurs a été réelle, le taux global de présence à 22 réunions des Comités et Conseils dans l'année étant de 96,94 %. Le détail de la participation de chacun des administrateurs figure dans le tableau de synthèse présenté précédemment.

Gouvernance, mixité et rémunération

Le Conseil d'Administration a pris des décisions importantes en terme de gouvernance en 2021 [(1)]. Il s'est en effet prononcé sur la succession du Directeur Général et a décidé, au terme d'un processus approfondi mené par son Comité des Nominations, de nommer Valérie Baudson en tant que nouvelle Directrice Générale, en remplacement de Yves Perrier. Il a par ailleurs décidé de porter à la présidence du Conseil d'Administration Yves Perrier, marquant ainsi sa volonté d'organiser la transition dans un esprit de continuité.

(1) Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et sur proposition de la Directrice Générale, le Conseil d'administration du 28 mars 2022 a nommé, Nicolas Calcoen, nouveau Directeur Stratégie, Finance et Contrôle en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 1er avril 2022.

Dans le cadre de ces changements, le Conseil d'Administration a également été amené à se prononcer sur de nouvelles politiques de rémunération applicables à ces nouveaux Dirigeants mandataires sociaux.

Au-delà de ces sujets de premier ordre, et des sujets habituels de préparation des Assemblées générales qui nécessitent chaque année des travaux relatifs à l'adaptation du Conseil et de ses règles de fonctionnement aux évolutions réglementaires, les travaux du Conseil d'Administration en matière de gouvernance et de rémunération, ont porté sur les sujets suivants en 2021 :

- la cooptation de Christine Gandon en qualité d'administrateur en remplacement d'Andrée Samat, partie à la retraite ;
- l'arrêté des principes de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021, ainsi que la conformité de celle-ci aux réglementations applicables dans le domaine de la gestion d'actifs et bancaire concernant les catégories de personnels identifiés ;
- la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ainsi que la répartition de la rémunération des membres du Conseil ;
- la mise en œuvre d'une augmentation de capital réservée aux salariés ;
- l'analyse du Rapport sur l'égalité salariale femmes hommes et des progrès réalisés en 2021 dans le domaine de la mixité, ainsi que la constatation des avancées en lien avec la fixation d'objectifs dans la **Politique de mixité** ;
- l'évolution du plan de succession pour prendre en compte la nécessité d'obtenir l'accord du Conseil préalablement à la révocation des responsables des fonctions de contrôle interne.

Activités, enjeux extra-financiers et stratégie

Le Conseil d'Administration a examiné chaque trimestre, l'évolution globale des performances des produits gérés par l'ensemble des sociétés de gestion du Groupe Amundi ainsi que les évolutions de la collecte des différents segments de clientèle. Il a suivi également avec attention les contributions aux résultats des *joint-ventures*.

Dans le domaine extra-financier, fort de son avancée suite à son précédent plan ESG et conscient des efforts qu'il reste à fournir pour que tous les secteurs et toutes les entreprises adoptent une stratégie en phase avec les Accords de Paris tout en veillant à préserver la cohésion sociale, le Conseil d'Amundi a souhaité aller encore plus loin. Outre son adhésion à l'initiative ***Net Zero Asset Managers*** **en juillet 2021**, il a entériné un **nouveau plan d'actions 2022-2025** avec un triple objectif :

- augmenter le niveau d'ambition en matière d'investissement responsable de ses solutions d'épargne ;
- engager un maximum d'entreprises à définir des stratégies d'alignement crédibles sur l'objectif Net Zéro 2050 ; et
- assurer l'alignement de ses collaborateurs et de ses actionnaires sur ses nouvelles ambitions.

Dans ce cadre et parmi les engagements pris, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre à la prochaine Assemblée des actionnaires **une résolution « Say on Climate »**, permettant de recueillir l'avis consultatif de ses actionnaires sur sa vision et son ambition en la matière.

En termes stratégiques, le Conseil s'est également prononcé au cours de l'exercice 2021 sur des opérations significatives de croissance externe ou organique.

L'année 2021 a en effet été marquée par l'opération **d'acquisition de la société Lyxor** réalisée pour un prix total de 825 millions d'euros, deux mois avant la date prévue. Fondé en 1998, Lyxor est l'un des acteurs majeurs du marché des ETF en Europe et a également développé une expertise reconnue en gestion active, notamment au travers de sa plateforme de fonds alternatifs liquides. Grâce à cette acquisition réalisée en décembre 2021, Amundi bénéficie de puissants leviers, non seulement pour accélérer son développement sur le segment porteur des ETF, mais également pour compléter son offre de gestion active, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO *(Outsourced CIO)*.

Le Conseil d'Administration a également été amené à se prononcer en fin d'année 2021 sur la proposition de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Private Limited (SBI FMPL), société dans laquelle Amundi détient 36,78 % du capital. Le Conseil a décidé de soutenir cette initiative et de céder environ 4 % du capital de SBI FMPL dans le cadre de cette introduction en bourse, qui devrait être réalisée en 2022 à la bourse indienne (sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché).

Examen des comptes et de l'information financière, relations avec les commissaires aux comptes

Outre l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, le Conseil d'Administration a également examiné les comptes semestriels et les résultats trimestriels de l'année 2021. À ces différentes occasions, il a entendu les commissaires aux comptes, qui ont exposé les conclusions de leurs travaux. Il a également approuvé l'ensemble de la communication financière élaborée, après avoir tenu compte des propositions d'aménagement rendues par le Comité d'audit.

Le Conseil d'Administration s'est également prononcé fin 2021 sur la présentation du budget 2022 et la trajectoire financière 2023-2025 de la Société.

Risques et contrôle interne

Le Conseil d'Administration étudie chaque trimestre les évolutions et actualités détaillées de l'activité du contrôle interne au travers d'une présentation faite par le Directeur du pôle Support et Contrôle et du compte-rendu du Comité des Risques présenté par son Président.

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 semestriel sur le contrôle interne destiné à l'actionnaire majoritaire.

Au cours de l'année 2021, le Conseil a également suivi les évolutions et conclusions du dossier AMF et du plan de renforcement mis en œuvre par la Société à la suite de ce dossier. Il est rappelé qu'à l'issue d'une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Ces derniers concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015.

En date du 4 août 2021, la Commission des sanctions de l'AMF a sanctionné ces anciens salariés et deux sociétés du groupe Amundi pour divers manquements. Dans ce cadre et en complément de la revue régulière de son dispositif de contrôle interne, le Conseil veille à la mise en œuvre d'un plan spécifique de renforcement pour s'assurer qu'un tel incident ne puisse pas se reproduire. Ce plan a fait également l'objet d'une revue par un cabinet d'Audit externe.

Conventions réglementées et procédure d'évaluation des conventions courantes

Au cours de l'exercice 2021, deux conventions à caractère réglementé, au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce, ont été conclues [1].

Le Conseil d'Administration d'Amundi, réuni le 10 mai 2021, sur proposition du Comité des Rémunérations et après approbation de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, a autorisé en tant que de besoin la conclusion d'une convention de suspension du contrat de travail de Mme Valérie Baudson entre l'intéressée, la société Amundi Asset Management et Amundi, son associé unique signée le même jour. Le Conseil a jugé ce dispositif pertinent s'agissant de l'accès à de hautes responsabilités de collaborateurs du Groupe ayant significativement contribué à son développement, favorisant ainsi un management long terme des ressources humaines du Groupe, sans entraver la libre révocation de Mme Valérie Baudson. Le Conseil d'Administration a en effet considéré que la suppression de son contrat de travail aurait eu pour effet de la priver des droits attachés à son exécution antérieurement constitués du fait de son ancienneté au sein du Groupe Crédit Agricole (indemnité de licenciement sauf faute grave ou lourde, indemnité de départ à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non- concurrence).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 30 juillet 2021, Amundi (la Société) à conclure une convention avec Crédit Agricole S.A., laquelle est soumise au régime des conventions réglementées en raison, d'une part, de la qualité d'actionnaire majoritaire de Crédit Agricole S.A. et, d'autre part, de l'existence d'un mandataire commun entre les deux contractants, M. Xavier Musca étant à la fois administrateur d'Amundi et Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.

Au titre de cette convention, Crédit Agricole S.A. s'engage à ce que les produits Amundi soient distribués, à titre préférentiel, auprès des clients dans les réseaux des Caisses Régionales du Crédit Agricole et LCL. Elle renouvelle en les adaptant les conventions conclues en 2009 et renouvelées en 2015.

Le Conseil d'Administration a considéré le renouvellement de cette convention comme nécessaire à son activité.

Par ailleurs, conformément à la procédure adoptée en 2020 sur l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, le Conseil d'Administration s'est assuré que le Comité d'audit avait réalisé les travaux nécessaires à sa bonne application.

Il est rappelé que la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration repose sur les principes essentiels suivants :

- le Comité d'Audit est en charge de s'assurer du respect de cette procédure ;
- les diligences à accomplir pour réaliser l'évaluation des conventions reposent sur des critères déterminés par le Comité d'Audit et se référant à ceux établis par la Commission Nationale des commissaires aux comptes ;
- les personnes potentiellement directement ou indirectement intéressées par une convention sont exclues du processus d'évaluation ;
- une consultation des commissaires aux comptes de la Société ou du Comité d'Audit est prévue dans les cas litigieux ;
- enfin, le Conseil d'Administration s'assurera des travaux menés par le Comité d'Audit dans ce cadre.

2.1.3 Présentation des comités spécialisés et de leurs activités en 2021

Conformément aux statuts de la Société et à la réglementation bancaire applicable, le Conseil d'Administration a mis en place des comités spécialisés chargés de procéder à un examen approfondi de certaines 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 relevant du secret professionnel.

Le Président de chaque Comité convoque le Comité qu'il préside et valide l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, et dans le respect de ses attributions. Le Conseil d'Administration peut également saisir chaque Comité d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président du Comité concerné la convocation d'une réunion exceptionnelle sur ce sujet.

Chaque comité peut se réunir par tout moyen, y compris *via* des moyens de visio ou de téléconférence. Il peut également se prononcer par voie de consultation écrite.

(1) Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021, le Conseil d'administration du 28 mars 2022 a autorisé la conclusion d'une convention réglementée relative à la suspension du contrat de travail de M. Nicolas Calcoen entre l'intéressé, la société Amundi Asset Management et Amundi dont les éléments ont été publiés sur le site internet de la Société au jour de sa conclusion, conformément à l'article L22-10-13.

Les membres de chaque 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 ou se prononcer. Les avis et recommandations rendus au Conseil d'Administration sont adoptés à la majorité des membres présents ou représentés.

Le Président de chaque 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 compte-rendu communiqué à ses membres. Le procès-verbal fait état de l'opinion de tout membre. Ces comptes rendus sont également mis à disposition de l'ensemble des administrateurs une fois approuvés.

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

Il est précisé que la composition des comités demeure conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à la réglementation bancaire.

Pour mémoire, il existe cinq comités spécialisés dont la composition, les missions et travaux sont détaillés ci-après.

2.1.3.1 Comité d'Audit

Composition et évolution

La composition du Comité d'Audit n'a pas évolué en 2021. Il est doté de deux tiers d'indépendants et d'experts dans le domaine financier :

3
Membres

4
Réunions

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
CHRISTIAN ROUCHON Président *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général de Caisse Régionale	Comptabilité et information financière
VIRGINIE CAYATTE *100 %*	Administratrice indépendante	Directrice Financière	Comptabilité et information financière
ROBERT LEBLANC *100 %*	Administrateur indépendant	Dirigeant de société	Gestion des risques, conformité et audit interne

Afin d'accompagner ces trois membres, Jean-Michel Forest, censeur, assiste également aux réunions du Comité et apporte sa vision de Président d'une Caisse Régionale du Crédit Agricole, à la fois client et actionnaire de la Société.

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC), le Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques, le Directeur des Risques ainsi que les commissaires aux comptes assistent systématiquement à ces réunions. D'autres intervenants ponctuels peuvent être amenés à présenter certains sujets spécifiques à la demande expresse du Comité.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité d'audit sont détaillées au sein de l'article 4.2 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse de l'activité et des comptes sociaux et consolidés 2020 ainsi que des comptes trimestriels et semestriels 2021 ;
- analyse et observations sur les projets de communiqués de presse relatifs aux publications de résultats ;
- analyse des conventions réglementées et des critères retenus pour qualifier de courantes les conventions identifiées comme telles ;
- audition des commissaires aux comptes sur leurs approches et travaux d'audit, ainsi que leur indépendance ;
- surveillance de la réalisation de missions hors audit réalisées par les cabinets de commissaires aux comptes ;
- validation du plan d'audit sur l'exercice 2021.

Analyses spécifiques approfondies :

- travaux menés dans le cadre du lancement d'appel d'offre afin de remplacer le mandat du Commissaire aux Comptes PwC ;
- analyse de l'affaire William Saurin en lien avec le mandat du nouveau Commissaire aux Comptes Mazars ;
- analyse des parts de marché et présentation du modèle de développement d'un concurrent ;
- évaluation et financement de l'acquisition de Lyxor ;
- analyse de l'impact financier du dossier AMF [(1)].

2.1.3.2 Comités des Nominations

Composition et évolution

La composition du Comité des Nominations, conforme au Code AFEP-MEDEF et à la réglementation bancaire, n'a pas évolué en 2021. Il est doté de deux tiers d'indépendants et présidé par l'un d'entre eux. Ses trois membres présentent des expertises spécifiquement utiles aux missions du Comité.

3
Membres

1
Réunion

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
HÉLÈNE MOLINARI Présidente *100 %*	Administratrice indépendante	Ancienne DGD du MEDEF	Gouvernance et rémunération
ROBERT LEBLANC *100 %*	Administrateur indépendant	Dirigeant de société	Gouvernance et rémunération
XAVIER MUSCA *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire	Gouvernance et rémunération

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC) et la Secrétaire du Conseil assistent traditionnellement aux réunions du Comité des Nominations.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité des Nominations sont détaillées au sein de l'article 4.5 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse et appréciation des critères d'indépendance des administrateurs qualifiés comme tels ;
- analyse de la composition du Conseil et de ses Comités, au regard de son équilibre souhaitable, de sa diversité en termes de parité, nationalité, âge, expertise, expériences et de son adéquation avec ses besoins et l'évolution de son activité ;
- étude des compétences et contributions individuelles des membres du Conseil permettant la compétence collégiale nécessaire ;
- analyse des résultats d'enquête des questionnaires d'auto-évaluation collective et individuelle et recommandations d'axes d'amélioration ;
- recommandations relatives aux arrivées à échéance des mandats des administrateurs.

(1) À l'issue d'une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Ces derniers concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015. Ces opérations ont impacté les actifs gérés pour le compte d'un client institutionnel, qui a été indemnisé. En date du 4 août 2021, l'Autorité des marchés financiers a sanctionné le groupe Amundi d'une amende d'un montant total de 32 millions d'euros payée au cours de l'exercice, mettant ainsi un terme à cette procédure.

Travaux spécifiques :

- gestion du processus de succession du Directeur Général ;
- études des candidatures, notamment de celles de Patrice Gentié, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole d'Aquitaine et de Christine Gandon, Présidente de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Nord-Est, en remplacement de Henri Buecher et Andrée Samat ;
- actualisation de la procédure de succession des mandataires sociaux des organes sociaux du Groupe pour tenir compte d'une nécessaire validation préalable par le Conseil de toute proposition de révocation d'un des responsable des fonctions de contrôle interne ;
- analyse et suivi des recommandations de la BCE en matière de Fit & Proper.

2.1.3.3 Comité des Rémunérations

Composition et évolution

La composition du Comité des Rémunérations n'a pas évolué en 2021. Il est doté de deux tiers d'indépendants et présidé par l'un d'entre eux. Ses trois membres présentent des expertises spécifiquement utiles aux missions du Comité. Il est rappelé par ailleurs que, conformément à l'alinéa 3 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la Société n'a pas l'obligation d'avoir, au sein de son Conseil d'Administration, un administrateur représentant les salariés, sa société mère, Crédit Agricole S.A., étant elle-même soumise à cette obligation. Ainsi, Amundi n'est pas tenue par les dispositions du Code AFEP-MEDEF relatives à la présence d'un administrateur salarié au sein de son comité des rémunérations.

3
Membres

4
Réunions

91,67 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
ROBERT LEBLANC Président *100 %*	Administrateur indépendant	Dirigeant de société	Gouvernance et rémunération
LAURENCE DANON-ARNAUD *100 %*	Administratrice indépendante	Ancienne dirigeante de société	Gouvernance et rémunération
XAVIER MUSCA *75 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire	Gouvernance et rémunération

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC) et la Responsable des Ressources Humaines d'Amundi assistent au Comité. Par ailleurs, la DRH de Crédit Agricole S.A., le Président du Conseil ou la Directrice Générale peuvent être amenés à assister ponctuellement aux réunions du Comité des Rémunérations.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité des Rémunérations sont détaillées au sein de l'article 4.4 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- recommandation après étude de la politique de rémunération applicable en 2021 ;
- analyse de la mise en œuvre de la politique de rémunération 2020, mise au regard des résultats financiers de la Société ;
- étude de la rémunération des membres du Comité Exécutif, des Responsables du contrôle interne et des personnes « identifiées » au sens des réglementations financières applicables ;
- revue des propositions d'acquisitions définitives des actions au titre des LTI antérieurs ;
- étude de l'indexation des bonus différés ;
- recommandation, après étude, d'une augmentation de capital réservée aux salariés en 2021 ;
- analyse et proposition de rémunération des Dirigeants et Mandataires sociaux ;
- recommandation d'orientations dans la politique de Mixité d'Amundi, au regard de l'étude du rapport sur l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Analyses spécifiques approfondies :

- recommandations aux fins de mise en place d'une nouvelle politique de rémunération applicable à la nouvelle Directrice Générale.

2.1.3.4 Comité des Risques

Composition et évolution

La composition du Comité des Risques a évolué au cours de l'année 2021, afin de tenir compte du départ d'Éric Tazé-Bernard en mai et de l'arrivée d'Estelle Ménard pour le remplacer. Il est rappelé que son existence et sa composition relèvent de la réglementation bancaire.

5
Membres

5
Réunions

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	**Statut**	**Fonction**	**Principale expertise justifiant la présence au Comité**
CHRISTIAN ROUCHON Président *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général de Caisse Régionale	Gestion des risques, conformité et audit interne
VIRGINIE CAYATTE *100 %*	Administratrice indépendante	Directrice Financière	Gestion des risques, conformité et audit interne
MICHÈLE GUIBERT *100 %*	Administratrice représentant le groupe Crédit Agricole	Directrice Générale de Caisse Régionale	Gestion des risques, conformité et audit interne
ÉRIC TAZÉ-BERNARD* *100 % sur 2 réunions*	Administrateur élu par les salariés	Responsable du conseil en allocation d'actifs pour les investisseurs institutionnels chez Amundi	Gestion des risques, conformité et audit interne
ESTELLE MENARD* *100 % sur 3 réunions*	Administratrice élue par les salariés	Responsable Adjointe de la Gestion Thématiques Actions Monde de CPR *Asset Management*	Gestion d'actifs et marchés financiers

** Il est rappelé qu'Estelle Ménard a remplacé Éric Tazé-Bernard le 10 mai 2021.*

Afin d'accompagner ces quatre membres, Jean-Michel Forest, censeur, assiste également aux réunions du Comité des Risques et peut apporter sa vision de Président d'une Caisse Régionale du Crédit Agricole, à la fois client et actionnaire de la Société.

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC), les Directeurs des Risques, de la Conformité, de l'Audit interne, de la Sécurité ainsi que le Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques et les commissaires aux comptes participent également à ces réunions. D'autres intervenants ponctuels peuvent être amenés à présenter certains sujets spécifiques à la demande expresse du Comité.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité des Risques sont détaillées au sein de l'article 4.3 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse de l'activité du contrôle interne, à l'appui de la présentation de chaque branche de celui-ci ;
- étude et recommandation sur l'évolution du dispositif de contrôle interne ;
- analyse et recommandation des déclarations ICAAP et ILAAP [(1)] ;
- étude de l'efficacité du programme de conformité Volcker ;
- étude des rapports annuel et semestriel de contrôle interne destinés à l'ACPR et à l'actionnaire majoritaire, ainsi que le nouveau rapport spécifique à la Lutte contre le Blanchiment d'argent et le Financement du Terrorisme ;
- suivi récurrent des résultats des missions d'inspection menées par l'Audit, ainsi que de la mise en œuvre des recommandations ;
- suivi trimestriel de la consommation des risques au regard du cadre d'appétence de la politique Risque approuvée par le Conseil ;
- recommandations dans le cadre de la stratégie risques décidée par le Conseil (notamment le suivi des engagements ESG) ;
- vérification de la compatibilité de la politique de rémunération avec la situation économique et prudentielle d'Amundi ;
- analyse des missions des différents régulateurs et suivi de leurs recommandations ;
- suivi de la mise en œuvre du plan de remédiation OFAC.

Analyses spécifiques approfondies :

- suivi et finalisation de l'enquête diligentée par l'AMF et suivi des mesures de renforcement subséquentes [(2)] ;
- intégration des nouvelles entités Amundi BOC et Sabadell AM dans le dispositif de contrôle interne ;
- suivi des activités de Private Equity ;
- analyse des positions de l'ESMA et de l'AMF sur les frais facturés aux fonds ;
- analyse de la politique de sécurité du système d'information et point sur la cybersécurité ;
- situation du contrôle interne d'Amundi SGR en Italie et revue de son plan d'audit.

(1) *ICAAP :* Internal Capital Adequacy Assessment Process – *ILAAP :* Internal Liquidity Adequacy Assessment Process.
(2) *À l'issue d'une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Ces derniers concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015. Ces opérations ont impacté les actifs gérés pour le compte d'un client institutionnel, qui a été indemnisé. En date du 4 août 2021, l'Autorité des marchés financiers a sanctionné le groupe Amundi d'une amende d'un montant total de 32 millions d'euros payée au cours de l'exercice, mettant ainsi un terme à cette procédure.*

2.1.3.5 Comité Stratégique et RSE

Composition et évolution

La composition du Comité Stratégique et RSE n'a pas évolué en 2021. Présidé par une administratrice indépendante, dotée des qualités nécessaires à la fonction, le Comité est également composé du Directeur Général et du Président du Conseil afin d'assurer un alignement global de la vision stratégique de la Société.

3
Membres

3
Réunions

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
LAURENCE DANON-ARNAUD Présidente *100 %*	Administratrice indépendante	Ancienne dirigeante de société	Planification stratégique
XAVIER MUSCA *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire	Planification stratégique
YVES PERRIER *100 %*	Président du Conseil d'administration	Président du Conseil d'administration d'Amundi	Planification stratégique

À la demande du Comité, le Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques, le Directeur Support et Contrôle, le Responsable de l'ESG ou d'autres intervenants ponctuels peuvent être amenés à participer à certaines réunions du Comité Stratégique et RSE.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité Stratégique et RSE sont détaillées au sein de l'article 4.6 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse du rapport annuel relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales ;
- analyse et approfondissement des éléments constitutifs du Plan Sociétal « Ambition 2025 ».

Analyses spécifiques approfondies :

- suivi du dossier d'acquisition de Lyxor ;
- suivi de projet de cotation de SBI FM.

2.2 PRÉSENTATION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS ET DU CENSEUR



Virginie CAYATTE

ADMINISTRATRICE (INDÉPENDANTE)
Membre du Comité d'Audit et du Comité des Risques

Âge : 51 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 250

Biographie résumée

Virginie Cayatte a débuté 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.

À partir de janvier 2015 Virginie Cayatte exerce les fonctions de Directrice Financière en charge de la Finance, de l'Immobilier et des Achats au sein de Solocal Group, société qu'elle quitte fin 2017.

En 2018, elle rejoint le groupe Adisseo, détenu majoritairement par le groupe chinois BlueStar Chemchina et coté au SSE (Shangaï *Stock Exchange*), où elle occupe les fonctions de Directrice Financière.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Planification stratégique
- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Gestion des risques, conformité, audit interne

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	**De 2015 à 2017 :** • Directrice Financière et membre du Comité Exécutif de Solocal Group
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Depuis 2018 : • Directrice Financière d'Adisseo • Administratrice d'Adisseo Animal Nutrition Private Limited * • Administratrice d'Asia Pacific Pte Ltd * • Administratrice d'Adisseo Life Science (Shangai) Co., Ltd * • Administratrice et Vice-Présidente d'Adisseo USA Inc. * • Superviseur de Bluestar Adisseo Nanjing Co., Ltd * • Membre du Comité de Direction de la succursale Drakkar Group S.A. * • Superviseur de Nutriad Honding B.V.* **Depuis 2019 :** • Administratrice d'Adisseo España S.A. * • Membre du Comité de Surveillance d'Adisseo Eurasie SARL * • Administratrice d'Adisseo Venture *	**De 2015 à 2017 :** • Administratrice de Pages Jaunes SA
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 2019 : • Membre du Comité de Direction de l'Association Sportive du Bois de Boulogne	Néant

* *Société de droit étranger.*



Laurence DANON-ARNAUD

ADMINISTRATRICE (INDÉPENDANTE)
Présidente du Comité Stratégique et RSE, membre du Comité des Rémunérations

Âge : 65 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 480

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*.

Ses principales expertises

- Planification stratégique
- Comptabilité et information financière
- Gouvernance et rémunération

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Depuis 2010 :
- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit de TF1

Depuis 2017 :
- Administratrice de Gecina

Depuis 2021 :
- Administratrice du groupe Plastivaloire

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2015 :
- Présidente de Primerose SAS

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2015 :
- Membre de l'Académie des Technologies

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

De 2017 à 2021
- Administratrice du groupe Bruxelles Lambert *

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

* *Société de droit étranger.*



Christine GANDON

ADMINISTRATRICE COOPTÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 29 JUILLET 2021

Âge : 55 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 29/07/2021
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 250

Biographie résumée

Ingénieure agronome de formation, spécialisée das les sciences économiques et sociales (Paris-Grignon), Christine Gandon a occupé des fonctions de responsable de projet informatique et ingénieur dans les Sucreries du nord-est avant de devenir gérante d'une exploitation agricole à Gourgançon dans la Marne, depuis 1995.

Membre du Conseil d'Administration de la Caisse Locale de Fère-Champenoise et Sommesous depuis 2007, elle en devient Présidente en 2009 et en demeure Vice-Présidente depuis 2016. Devenue administratrice de la Caisse Régionale du Nord-Est en 2012, elle occupe successivement la fonction Vice-Présidente à partir de 2015, avant d'être élue Présidente en 2017.

Au-delà de ses compétences dans le domaine du risque environnemental en lien avec ses fonctions agricoles, Christine Gandon bénéficie également d'une expérience dans le domaine de l'économie sociale et solidaire au titre de sa fonction de Présidente d'association et trésorière fédérale à l'ADMR qu'elle a exercée jusqu'en 2017.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Gestion des risques, conformité, audit interne

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2007 :
- Administratrice de la Caisse locale de Fère Champenoise et Sommesous

Depuis 2012 :
- Administratrice de la Caisse régionale du Nord-Est

Depuis 2014 :
- Membre du Bureau de la Caisse régionale du Nord-Est

Depuis 2016 :
- Vice-Présidente de la Caisse locale de Fère Champenoise et Sommesous

Depuis 2017 :
- Présidente de la Caisse régionale du Nord-Est
- Membre au sein de commissions et comités à la Fédération Nationale du Crédit Agricole

Depuis 2018 :
- Administratrice de Adicam
- Administrice de CAMCA Mutuelle
- Membre du Comité de surveillance de CAMCA Courtage

Depuis 2019 :
- Administratrice de Crédit Agricole Leasing et Factoring

Depuis 2020 :
- Présidente du Comité d'Audit et des Risques de CAMCA
- Administratrice de CAMCA Assurance
- Administratrice de CAMCA Réassurance
- Membre du Conseil de surveillance de CA Titres

Depuis 2021 :
- Administratrice et membre du Comité d'audit et risques de COFILMO
- Représentante de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA), Administratrice du Centre Exposition Concours Agricole (CENECA)
- Représentante de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA), Administratrice et trésorière de VIVEA

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2015 à 2017 :
- Vice-Présidente de la Caisse régionale du Nord-Est

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Depuis 2015 : • Représentante permanente de la Caisse régionale du Nord-Est • Administratrice de Luzerne Recherche Developpement (L.R.D.) SAS • Représentante au Conseil de l'Agriculture de la Marne (CAF) - Maison des Agriculteurs **Depuis 2017 :** • Représentante permanente de la Caisse régionale du Nord Est • Administratrice de Terrasolis • Représentante permanente de la Caisse régionale du Nord Est • Administratrice de Pôle de Compétitivité IAR - Industries et Agro-Ressources • Représentante au Conseil de l'Agriculture / CAF Aisne - Maison de l'Agriculture	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 1995 : • Gérante de l'EARL Pellot Henrat **Depuis 2011 :** • Co-gérante de Fathemju SC **Depuis 2018 :** • Gérante de l'EURL de Montepreux	**De 1999 à 2017 :** • Présidente de l'Association ADM de Connantray et environs **De 2005 à 2016 :** • Trésorière fédérale de l'ADMR Marne



Patrice GENTIÉ

ADMINISTRATEUR

Âge : 58 ans **Nationalité** : française
Date de première nomination : 10/05/2021
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Patrice Gentié a commencé sa carrière en 1985 comme Œnologue dans le Groupe Plaimont, puis il a rejoint en 1986 l'entreprise familiale de pépinière viticole qu'il dirige encore.

Il rejoint le groupe Crédit Agricole en 1998 en devenant administrateur de la Caisse Locale de Sainte Livrade, puis administrateur de la Caisse Régionale du Lot-et-Garonne de 1999 à 2001. En 2004, il est élu Président de sa Caisse Locale, puis devient administrateur de la Caisse Régionale d'Aquitaine en 2007. Parallèlement, il exerce la fonction de Secrétaire général de la Fédération Française de la Pépinière Viticole de 2006 à 2016, et d'administrateur de l'Institut français de la Vigne et du Vin de 2012 à 2018.

Il est élu Vice-Président délégué de la Caisse Régionale d'Aquitaine de 2011 à 2019, et en devient Président en 2019.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Technologies et sécurité de l'information
- Commercial / Marketing

Autres mandats et fonctions en cours au 10/05/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 1998 :
- Administrateur de la Caisse Locale de Saint Livrade

Depuis 2004 :
- Président de la Caisse Locale de Saint Livrade

Depuis 2007 :
- Administrateur de la Caisse Régionale d'Aquitaine

Depuis 2017 :
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de CER France 47

Depuis 2019 :
- Président de la Caisse Régionale d'Aquitaine
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, membre du Conseil de surveillance de CA Grands Crus
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de Grand Sud-Ouest Capital

Depuis 2020 :
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de Grands Crus Investissement
- Administrateur de Foncaris

Depuis 2021 :
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de Agri Sud-Ouest Innovation
- Président de Foncaris

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2019 :
- Administrateur de GSO Financement

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2011 à 2019 :
- Vice-Président délégué de la Caisse Régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine

Autres mandats et fonctions en cours au 10/05/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 1994 : • Trésorier de Atavit 47 **Depuis 1995 :** • Trésorier de Escola Occitana d'estiu **Depuis 1996 :** • Membre du Comité bois et plants de FranceAgriMer **Depuis 1998 :** • Administrateur de CER France 47 **Depuis 2000 :** • Gérant des Pépinières Viticoles Gentié • Vice-Président de CER France 47 **Depuis 2003 :** • Administrateur de la Fédération Nationale de la Pépinière Viticole **Depuis 2005 :** • Président adjoint du Syndicat Gironde Sud-Ouest des Pépiniéristes Viticoles • Gérant des Pépinières Viticoles Gentié SCA **Depuis 2006 :** • Président du Groupement Le Guide **Depuis 2010 :** • Président de la Société Civile Le Guide **Depuis 2021 :** • Administrateur de CCPMA Prévoyance	**De 2012 à 2018 :** • Administrateur de l'Institut Français de la Vigne et du Vin **De 2000 à 2019 :** • Membre du Comité Technique Permanent de la Sélection (CTPS) section Vigne **De 1987 à 2021 :** • Administrateur de CUMA La Vendangeuse Villeneuvoise **De 2005 à 2021 :** • Vice-Président de Les Archers du Castel



Michèle GUIBERT

ADMINISTRATRICE
Membre du Comité des Risques

Âge : 54 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/07/2020
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Diplômée de l'Institut technique de banque et titulaire d'un DESS de mathématiques appliquées et informatique, Michèle Guibert débute sa carrière à la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Morbihan où elle exerce successivement des responsabilités en contrôle de gestion, pilotage et marketing. Elle rejoint ensuite la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Val de France où elle exerce la fonction de Responsable de la distribution spécialisée, dont la gestion de patrimoine, avant de devenir Directrice de la Distribution. Elle exercera également cette fonction à la Caisse Régionale de Crédit Agricole Atlantique Vendée qu'elle rejoint en 2005 puis sera nommée en 2009 Directrice Développement et Relation Clients, incluant la responsabilité des marchés *retails*. En 2012 elle devient Directrice Générale Adjointe de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Toulouse 31. Début 2017 elle rejoint Crédit Agricole SA où elle exerce la fonction de Directrice Relation Client et Innovation au sein du pôle DCI et Directrice Générale de FIRECA. Depuis mai 2019, elle a rejoint la Caisse Régionale des Côtes d'Armor où elle occupe le poste de Directrice Générale.

Ses principales expertises

- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Planification stratégique
- Commercial / Marketing
- Gouvernance et rémunération
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2019 :
- Directrice Générale de la Caisse Régionale du Crédit Agricole des Côtes d'Armor
- Présidente du Village by CA des Côtes d'Armor
- Membre du Conseil de Surveillance de Square Habitat Bretagne
- Administratrice de Crédit Agricole Protection Sécurité (CAPS-NEXECUR)
- Administratrice de UNEXO
- Administratrice de l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM)
- Administratrice de CA Indosuez
- Membre de la Commission de Transformation et Performance et du Comité de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire à la FNCA

Depuis 2020 :
- Secrétaire Générale Adjointe de Crédit Agricole en Bretagne
- Membre et rapporteur adjoint du Comité de Transformation Qualité et Fonctionnement à la FNCA

Depuis 2021 :
- Administratrice de COFILMO

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2019 :
- Membre de l'Association Nationale des Cadres de Direction DG (ANCD)
- Présidente des Oscars des Entreprises des Côtes d'Armor
- Administratrice de l'Union Patronale Interprofessionnelle d'Armor (UPIA)
- Membre des Trophées du Tourisme des Côtes d'Armo

Depuis 2020 :
- Administratrice du Syndicat National des Cadres de Direction (SNCD)
- Membre de la Commission Vie Mutualiste et Identité du CA

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2012 à 2017 :
- Directrice Générale adjointe de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de Toulouse

De 2017 à 2019 :
- Directrice de la Relation Client de Crédit Agricole S.A.
- Directrice Générale du Fonds d'Investissement et de Recherche du Crédit Agricole (FIRECA)



William KADOUCH-CHASSAING

ADMINISTRATEUR

Âge : 52 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 01/08/2018
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

William Kadouch-Chassaing a commencé sa carrière en 1992 au cabinet du Ministre des Transports, et exerça en parallèle dans l'enseignement universitaire en tant que professeur agrégé de sciences économiques et sociales. En 1996, il rejoint JP Morgan comme économiste et stratégiste, avant d'intégrer, en 1998, le département des fusions-acquisitions, où il sera notamment en charge de la couverture des groupes de médias en Europe. En 2007, il devient banquier conseil de la banque de financement et d'investissement de Société Générale. En 2013, il devient Directeur de la Stratégie du Groupe et directeur financier délégué et rejoint le comité de direction.

Depuis septembre 2020, William Kadouch-Chassaing était Directeur Général Adjoint en charge des finances du Groupe Société Générale. Il était précédemment devenu Directeur financier du Groupe depuis mai 2018.

En mars 2022, il devient Directeur Général Finances et Stratégie du groupe Eurazeo.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Planification stratégique
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
	De 2013 à 2018 : • Directeur de la Stratégie du groupe Société Générale • Directeur Financier délégué du groupe Société Générale **De 2016 à 2018 :** • Membre du Conseil de surveillance de la Société Générale Algérie* **De 2018 à 2020 :** • Directeur Financier du groupe Société Général **De 2013 à 2021:** • Membre du Comité de Direction du groupe Société Générale **De 2020 à 2021 :** • Directeur Général Adjoint – Finance du groupe Société Générale
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Néant	**De 2015 à 2018 :** • Administrateur à l'Université Sorbonne Nouvelle

* *Société de droit étranger.*



Robert LEBLANC

ADMINISTRATEUR (INDÉPENDANT)
Président du Comité des Rémunérations, membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations

Âge : 64 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Robert Leblanc a débuté 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. Il a écrit « Le libéralisme est un humanisme » (Albin Michel, 2017).

Ses principales expertises

- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Gouvernance et rémunération
- Enjeux sociaux et environnementaux

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2007 :
- Gérant de RL Conseil

Depuis 2009 :
- Gérant d'Aon Holdings France SNC
- Président-Directeur Général d'Aon France SAS

Depuis 2021 :
- Membre du Conseil de Surveillance de Vision d'Entreprise SAS

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2008 :
- Président d'Honneur de la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance

Depuis 2017 :
- Administrateur de Aspen France

Depuis 2019 :
- Vice-Président de la Fondation Notre-Dame

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

De 2010 à 2018 :
- Administrateur d'Aon Tunisie *

De 2009 à 2019 :
- Administrateur de International Space Brokers France – ISB France

De 2019 à 2020 :
- Président de Chapka, filiale d'Aon France
- Président d'Ovatio, filiale d'Aon France
- Président d'Apollo, filiale d'Aon France

DANS D'AUTRES STRUCTURES

De 2016 à 2018 :
- Président du Comité d'Éthique du Medef

De 2014 à 2019 :
- Président de la Fondation Avenir Patrimoine à Paris

* *Société de droit étranger.*



Michel MATHIEU

ADMINISTRATEUR

Âge : 63 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 28/04/2016
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Michel Mathieu a commencé 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 S.A. (LCL et International), membre du Comité Exécutif.

Ses principales expertises

- Gouvernance et rémunération
- Commercial / Marketing
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2010 :
- Administrateur de CA Italia * (ex-Cariparma)
- Membre de la Commission Mixte « Cadres Dirigeants » de la FNCA

Depuis 2015 :
- Directeur Général Adjoint, en charge du pôle Filiales Banques de proximité de Crédit Agricole S.A.

Depuis 2016 :
- Directeur Général de LCL
- Représentant permanent de LCL, Administrateur de Prédica
- Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole Creditor Insurance

Depuis 2017 :
- Administrateur de l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM)

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2011 à 2016 :
- Administrateur de Prédica

De 2012 à 2016 :
- Administrateur de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB)

De 2013 à 2016 :
- Administrateur de LESICA

De 2015 à 2016 :
- Administrateur CA Payment Services

De 2012 à 2020 :
- Administrateur de Crédit Agricole Egypt *

De 2015 à 2020 :
- Vice-Président du Conseil de surveillance du Crédit du Maroc *

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

De 2012 à 2017 :
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

* *Société de droit étranger.*



Estelle MÉNARD

ADMINISTRATRICE ÉLUE PAR LES SALARIÉS
Membre du Comité des Risques

Âge : 49 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 10/05/2021 : remplace l'Administrateur élu par les salariés titulaire démissionnaire
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues(1) **:** 693 au travers du FCPE Amundi Actionnariat

Biographie résumée

Estelle Ménard débute sa carrière en 1998 comme gérante Actions Européenne puis Actions Internationales chez Amundi Asset Management. En 2015, elle devient responsable adjointe de la Gestion Actions Thématiques chez CPR Asset Management *.

Elle est nommée Directrice de la Gestion Privée LCL le 1er janvier 2022 et quitte, dans ce cadre, ses fonctions d'administratrice élue par les Salariés d'Amundi.

Estelle Ménard est titulaire d'un DESS « Banque, Finance et Négoce International », d'un diplôme d'analyse financière européen et du certificat d'Administrateur de Société de Sciences PO – IFA.

Ses principales expertises

- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Comptabilité et information financière
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Commercial / Marketing

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Depuis 1998 : • Gérante actions européennes puis actions internationale chez Amundi Asset Magement* **Depuis 2015 :** • Responsable adjointe de la gestion des Actons Thématiques chez CPR Asset Management *	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Néant	

* *Société du Groupe Amundi*

(1)



Hélène MOLINARI

ADMINISTRATRICE (INDÉPENDANTE)
Présidente du Comité des Nominations

Âge : 58 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 200

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.

En 2014, elle devient dirigeante d'Ahm Conseil, spécialisée dans l'organisation d'événements culturels.

Depuis 2020, elle est Présidente de l'association philantropique SUMUS, association de préservation de l'Environnement ayant pour projet pilote la ville de Venise

Ses principales expertises

- Gouvernance et rémunérations
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Commercial / Marketing

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Depuis 2020 :
- Membre du Conseil de Surveillance d'IDI

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2014 :
- Gérante d'Ahm Conseil

Depuis 2019 :
- Administratrice de Albingia
- Membre du Conseil de surveillance de la Financière de l'Éclosion SAS

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2010 :
- Membre du Comité de Pilotage de Tout le monde chante contre le cancer

Depuis 2013 :
- Membre du Comité de Pilotage du Prix de la femme d'influence

Depuis 2020 :
- Présidente fondatrice de l'Association philanthropique SUMUS

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

De 2012 à 2020 :
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

De 2014 à 2018 :
- *Senior Advisor* de Capival

De 2013 à 2020 :
- Membre du Comité Stratégique de Be-Bound

DANS D'AUTRES STRUCTURES

De 2013 à 2018 :
- Administratrice de la Fondation Boyden



Xavier MUSCA

ADMINISTRATEUR (PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION JUSQU'AU 10 MAI 2021)
Membre du Comité Stratégique et RSE, du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Âge : 61 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 24/07/2012
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 300

Biographie résumée

Xavier Musca a commencé 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, Édouard 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. Président du Conseil d'Amundi depuis 2016, il a cédé la présidence en 2021 et demeure administrateur.

Il devient Chevalier, en 2009, puis Officier, en décembre 2021, de la Légion d'honneur, du Mérite, du Mérite Agricole et de l'Ordre de Charles III (Espagne).

Ses principales expertises

- Enjeux sociaux et environnementaux
- Comptabilité et information financière
- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Planification stratégique
- Gouvernance et rémunération
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2012 :
- Directeur Général Délégué, membre du Comité de Direction, membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole **
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Predica
- Administrateur de CA Assurances et CA Italia * (ex-Cariparma)
- Représentant permanent de Crédit Agricole S.A., Administrateur de Pacifica

Depuis 2015 :
- Président du Conseil d'Administration de CA Consumer Finance
- Vice-Président du Conseil d'Administration de CA Italia * (ex-Cariparma)

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Depuis 2014 :
- Administrateur de CAP Gemini

Depuis 2016 :
- Président du Comité d'Audit de CAP Gemini

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2012 à 2017 :
- Administrateur de Crédit Agricole Creditor Insurance
- Membre du Comité des Rémunérations de Cariparma

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

* *Société de droit étranger.*
** *Société cotée.*



Christian ROUCHON

ADMINISTRATEUR
Président du Comité d'Audit et du Comité des Risques

Âge : 61 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 23/12/2009
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 200

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. En avril 2007, il en devient le Directeur Général jusqu'en août 2020.

En septembre 2020, il est nommé Directeur Général de la Caisse Régionale du Languedoc.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Gestion des risques, vérification de la conformité, audit interne
- Réglementation bancaire
- Technologies et sécurité de l'information
- Planification stratégique
- Gouvernance et rémunération

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2019 :
- Censeur de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB)

Depuis 2020 :
- Directeur Général de la Caisse Régionale du Crédit Agricole du Languedoc

Depuis 2020 :
- Membre du Comité de Surveillance du Fonds CA Transitions

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2010 à 2017 :
- Président du Conseil d'Administration de BforBank

De 2013 à 2017 :
- Président de COPIL OFI
- Président de Credit Agricole Home Loan SFH

De 2013 à 2018 :
- Président du Comité Organisation Financière, rapporteur de la Commission Finance et Risques, membre du Comité Projet Entreprise et Patrimonial et du Comité de Taux de la FNCA

De 2016 à 2018 :
- Administrateur de CA-Chèques

De 2007 à 2020 :
- Directeur Général de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Sud Rhône Alpes
- Administrateur de Square Habitat Sud Rhône Alpes

De 2008 à 2020 :
- Gérant non associé de Sep Sud Rhône Alpes

De 2010 à 2020 :
- Administrateur de BforBank

De 2018 à 2020 :
- Administrateur du Credit Agricole Home Loan SFH
- Membre du Comité Organisation Financière de la FNCA
- Membre de la Commission Transformation et Performance de la FNCA

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Néant	**De 2011 à 2018 :** • Vice-Président de l'Association Nationale des Cadres de Direction (ANCD)



Jean-Michel FOREST

CENSEUR
Invité permanent au Comité d'Audit et au Comité des Risques

Âge : 64 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 27/10/2015
Échéance du mandat : Conseil d'Administration appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023

Biographie résumée

Entré au Crédit Agricole en 1990 en tant qu'administrateur de la Caisse Locale de Saint 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 Loire Haute-Loire en 2004, puis Président depuis le 14 mars 2011.

Au travers de ses différentes fonctions au sein de la FNCA, Jean-Michel Forest est aujourd'hui un des acteurs clés du projet Humain, l'un des 3 piliers du Projet et Plan moyen terme 2022 du groupe Crédit Agricole

Ses principales expertises

- Planification stratégique
- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Gouvernance et rémunération

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 1995 :
- Président de la Caisse Locale de Saint Germain Laval

Depuis 2005 :
- Membre du Conseil d'Administration de l'Espace Solidarité Passerelle (Association)
- Administrateur de la Caisse Locale de Développement Loire Haute-Loire

Depuis 2011 :
- Président et administrateur Fondateur de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Loire Haute-Loire (CRCAM LHL)
- Administrateur de SA COFAM, de SAS LOCAM, de SAS SIRCAM (filiales CRCAM LHL) et de SAS Square Habitat Crédit Agricole Loire Haute-Loire

Depuis 2013 :
- Administrateur de BFORBANK SA
- Membre du Comité Exécutif de SAS SACAM Avenir

Depuis 2014 :
- Administrateur de LCL – Le Crédit Lyonnais SA

Depuis 2016 :
- Président et administrateur Fondateur de la Fondation d'Entreprise Crédit Agricole Loire Haute-Loire pour l'Innovation
- Membre du Comité des Nominations de LCL – Le Crédit Lyonnais SA

Depuis 2017 :
- Membre de la Commission Cadres Dirigeants et de la Commission Nationale de Rémunération du groupe Crédit Agricole

Depuis 2018 :
- Président de l'Association des Présidents de Caisse Régionale
- Invité permanent du Bureau Fédéral de la FNCA
- Membre de la Commission des programmes de formation des Présidents et des administrateurs de Caisse Régionale de l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM)
- Membre du Comité de Gestion Paritaire du FOMUGEI de l'ADICAM SARL

Depuis 2019 :
- Membre de la Commission Transformation et Performance de la FNCA

Depuis 2021 :
- Président de la Commission Cadres Dirigeants du groupe Crédit Agricole
- Président du Comité d'Orientation et de Promotion (COP)

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2012 à 2017 :
- Administrateur de SAS Pleinchamp
- Membre du Comité Exécutif de SAS Sacam Pleinchamp

De 2014 à 2019 :
- Président de la Commission Marchés, clients et Innovation (ex-CRC) de la FNCA

De 2016 à 2021 :
- Président de la Fédération Auvergne Rhône-Alpes du Crédit Agricole (FEDE AURA) (ex-FRACA)

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 2013 : • Membre du Conseil de la Confédération Régionale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CRMCCA) Rhône-Alpes	**De 2013 à 2016 :** • Membre – Représentant désigné par la CRMCCA Rhône Alpes de CAR Rhône Alpes (Conseil de l'Agriculture Régionale) **De 2013 à 2017 :** • Membre représentant de la CRMCCA Rhône Alpes de CESER Rhône Alpes **De 2013 à 2020 :** • Président de la Confédération Régionale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CRMCCA) Rhône-Alpes **De 2016 à 2021 :** • Membre du Conseil représentant désigné en sa qualité de Président de la Fédération Auvergne Rhône-Alpes du Crédit Agricole de la CRMCCA Rhône-Alpes

2.3 LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES INSTANCES DE DIRECTION DU GROUPE

En application de l'article 15 des Statuts, la Société est dirigée par un Directeur Général dont les fonctions sont dissociées de la présidence du Conseil. Ce Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses missions générales par deux instances de direction : un Comité de Direction Générale et un Comité Exécutif.

Conformément 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.

Au cours de l'exercice 2021, Yves Perrier a souhaité transmettre la Direction Générale de la Société. À la suite d'un travail approfondi du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a décidé de suivre la proposition conjointe de l'actionnaire majoritaire et du Comité des Nominations de nommer à la Direction Générale une collaboratrice issue du groupe Amundi, Valérie Baudson.

En parallèle de cette nomination et pour assurer une parfaite transition dans ces évolutions dans un esprit de continuité, le Conseil d'Administration a également accepté la démission de ses fonctions de Président de Xavier Musca et porté à la présidence du Conseil Yves Perrier.

Dans l'organisation interne du groupe, la Directrice Générale est également assistée dans l'exercice de ses missions générales par deux instances de direction : un Comité de Direction Générale et un Comité Exécutif [(1)].

2.3.1 Le Président du Conseil et ses missions

Depuis le 10 mai 2021, Yves Perrier préside le Conseil d'Administration de la Société qu'il dirigeait précédemment, en remplacement de Xavier Musca qui demeure administrateur.

Dans le cadre de ses missions légales, le Président du Conseil d'Administration :

- organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale ;
- veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission ;
- arrête les ordres du jour du Conseil et veille à ce que l'information fournie aux administrateurs leur permette de se prononcer de manière éclairée ;
- encourage et promeut le dialogue au sein du Conseil ;
- veille à la clarté des décisions prises par le Conseil.

Yves Perrier est également membre du Comité Stratégique et RSE. Afin d'assurer au mieux la transition, le Président et la Directrice Générale s'entretiennent à un rythme hebdomadaire.

Par ailleurs, Yves Perrier a largement contribué en 2021 aux travaux du conseil concernant sa succession et les réflexions stratégiques de croissance externe ayant conduit à l'accomplissement de l'acquisition de Lyxor et à la communication du Plan Sociétal « Ambition 2025 » de la Société.

Les renseignements personnels concernant Yves Perrier, figurent à la section suivante 2.3.3 relative aux « Informations individuelles relatives aux Dirigeants mandataires sociaux ».

2.3.2 La Directrice Générale et ses pouvoirs

Valérie Baudson a été nommée en qualité de Directrice Générale de la Société le 10 mai 2021 pour une durée indéterminée. Le Conseil n'a pas souhaité modifier à cette occasion l'étendue de ses pouvoirs, qui restent donc identiques à ceux exercés précédemment par Yves Perrier.

Conformément aux Statuts (article 15) 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. »*

Par ailleurs, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration (article 2.2) précise que « *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.*

(1) Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et sur proposition de la Directrice Générale, le Conseil d'administration du 28 mars 2022 a nommé, Nicolas Calcoen, nouveau Directeur Stratégie, Finance et Contrôle en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 1er avril 2022.

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.

Toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration.

Les renseignements personnels concernant Valérie Baudson figurent ci-dessous.

2.3.3 Informations individuelles des Dirigeants mandataires sociaux



Yves PERRIER

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS LE 10 MAI 2021
Membre du Comité Stratégique et RSE

Âge : 67 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 18/09/2007
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Après un début de carrière dans l'audit et le conseil, Yves Perrier a rejoint la Société Générale où il a occupé divers postes dont celui de Directeur financier (1995-1999).

De 1999 à 2003, il rejoint le Crédit Lyonnais en tant que membre du Comité exécutif en charge des Finances, des Risques et de l'Audit.

À partir de 2003, il est membre du Comité exécutif de Crédit Agricole SA et Directeur Général Délégué de Calyon (devenu CACIB) jusqu'en 2007.

En 2007, il est nommé Président Directeur Général de Crédit Agricole Asset Management (CAAM).

En 2009, il conduit et met en œuvre la fusion de CAAM avec Société Générale Asset Management qui donne naissance à Amundi le 01/01/2010 dont il est nommé Directeur Général.

Sous sa direction, Amundi est devenue le leader européen avec un triplement des encours gérés (plus de 2 000 milliards à fin 2021) et des résultats, à la fois par croissance organique et au travers de différentes acquisitions : Pioneer, Sabadell, Bawag et Lyxor notamment.

Depuis sa cotation en 2015, Amundi a vu sa capitalisation boursière doubler.

De 2015 à 2021, il occupe également la fonction de Directeur Général adjoint de Crédit Agricole SA et supervise, outre l'Asset Management, les Assurances et l'Immobilier.

Le 10 mai 2021, Yves Perrier transmet la responsabilité de la Direction Générale d'Amundi à Valérie Baudson et est nommé Président du Conseil d'Administration.

Yves Perrier a été distingué plusieurs fois comme CEO of the year (2010, 2017, 2019, 2021) par les revues spécialisées de l'industrie financière (Funds Magazine, Institutionnal Investor, Financial News).

Yves Perrier est Président d'honneur de l'AFG et Vice-Président d'Europlace.

Il est diplômé de l'ESSEC et Expert-Comptable.

Ses principales expertises

- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Planification stratégique
- Comptabilité et information financière
- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Technologies et sécurité de l'information
- Gouvernance et rémunération
- Commercial / Marketing
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Depuis 2019 : • Président du Conseil d'Administration du Comité Médicis*	**De 2007 à 2018 :** • Président-Directeur Général d'Amundi Asset Management* **De 2014 à 2016 :** • Administrateur de LCH Clearnet SA et LCH Clearnet Group **De 2015 à 2020 :** • Administrateur de Pacifica et Crédit Agricole Assurances

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
	De 2015 à 2021 : • Directeur Général Adjoint en charge du pôle Épargne et Immobilier de Crédit Agricole S.A. • Représentant permanent de Crédit Agricole S.A. • Administrateur de Predica et Crédit Agricole Immobilier **De 2018 à 2021 :** • Président d'Amundi Asset Management * SAS
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Depuis 2021 : • Administrateur de Edmond de Rothschild Holding • Administrateur de la Banque Edmond de Rothschild • Administrateur de F. Marc de Lacharrière (FIMALAC) • Président de YP Conseil SAS	**De 2013 à 2016 :** • Membre du Conseil de surveillance de Maike Automobile SAS
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 2017 : • Président d'Honneur de l'AFG **Depuis 2018 :** • Vice-Président du Conseil d'Administration de Paris Europlace **Depuis 2020 :** • Administrateur Trésorier de la Fondation de France	**De 2015 à 2017 :** • Président de l'AFG

* *Société du Groupe Amundi.*



Valérie BAUDSON

DIRECTRICE GÉNÉRALE DEPUIS LE 10 MAI 2021

Âge : 50 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 10/05/2021
Nombre d'actions détenues : 5 169 actions et 1 930,6152 parts du FCPE Amundi Actionnariat

Biographie résumée

Valérie Baudson commence sa carrière en 1995 au sein de l'Inspection générale de la banque Indosuez. Elle rejoint ensuite Crédit Agricole Cheuvreux en tant que Secrétaire générale puis Directrice Marketing Europe.

Valérie Baudson rejoint le groupe Amundi en 2007 et supervise la création du métier ETF, Indiciel & Smart Beta à partir de 2008. Elle devient membre du Comité exécutif en 2013, puis membre du Comité de Direction en 2016 en tant que Directrice Générale de CPR AM, filiale du groupe. En 2020, elle prend également la direction nouveau Pôle dédié à la Distribution tiers et Banques privées et assure la supervision des filiales en Allemagne et en Espagne.

En parallèle, Valérie Baudson exerce un mandat d'Administratrice au sein de l'entité cotée ERAMET entre 2015 et 2016, devient membre du Comité stratégique de l'Association Française de la Gestion financière (AFG) en 2018 et Présidente du Collège investisseurs de Paris Europlace à partir de 2019.

Depuis le 10 mai 2021, Valérie Baudson est Directrice Générale d'Amundi. Elle est également Directrice Générale Adjointe et membre du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.

Valérie Baudson est diplômée d'HEC avec une spécialité en Finance et du Certificat Adminsitrateur de Société de Sciences PO - IFA.

Ses principales expertises

- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Gouvernance et rémunération
- Planification stratégique

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2019 :
- Administratrice de CA Indosuez (ex CA Indosuez Wealth (France))

Depuis 2021 :
- Présidente d'Amundi Asset Management * SAS
- Directrice Générale Adjointe du groupe Crédit Agricole S.A.
- Censeure de Prédica

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2019 :
- Membre du Comité Stratégique de l'Association Française de la Gestion Financière (AFG)
- Présidente du Collège des Investisseurs de Paris Europlace

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2017 à 2021 :
- Présidente du Conseil de surveillance d'Amundi Deutschland GmbH *

De 2016 à 2021 :
- Directrice Générale de CPR Asset Management *
- Présidente du Conseil d'Administration d'Amundi Index Solutions *

De 2019 à 2021 :
- Administratrice de CPR Asset Management *
- Directrice Générale déléguée d'Amundi Asset Management * SAS

De 2018 à 2021 :
- Présidente du Conseil de surveillance d'Anatec *

De 2016 à 2020 :
- Présidente du Conseil d'Administration d'Amundi Suisse *

* *Société du Groupe Amundi*

2.3.4 Les Instances de Direction du groupe

2.3.4.1 Présentation des Instances de Direction

La Directrice Générale de la Société s'appuie dans la gouvernance interne du Groupe Amundi sur un **Comité de Direction Générale** réunit hedomadairement et qui s'implique dans toutes les grandes décisions commerciales, organisationnelles et de gestion des ressources humaines.

Ce Comité assure, entre autres, la coordination entre les principaux métiers d'Amundi, arbitre les priorités et prend les principales décisions de gouvernance du Groupe. Sa composition vous est présentée ci-après.

En outre, un **Comité Exécutif**, à la composition plus large, assure le déploiement cohérent et efficace de la stratégie dans tous les pays où le Groupe Amundi est présent. Ce Comité, dans lequel les responsables des principaux pays sont présents, suit le développement des activités et s'assure du juste équilibre entre les orientations globales du Groupe Amundi et leur déclinaison et mise en œuvre locales. Sa composition vous est présentée ci-après.

Ces deux instances de direction sont complétées par le ***Senior Leadership Team (SLT)***, cercle qui regroupe 165 cadres-dirigeants répartis dans les différentes implantations géographiques du Groupe Amundi.

COMITÉ DE DIRECTION

Au 31/12/2021

Évolutions de la gouvernance au 10/05/2021 (cf. page 172)



Valérie BAUDSON
Directrice Générale



Bernard DE WIT
Directeur du pôle Support et Contrôle



Jean-Jacques BARBÉRIS
Directeur du pôle Clients Institutionnels et *Corporate* et ESG



Pascal BLANQUÉ
Directeur des Gestions



Nicolas CALCOEN
Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques (1)



Dominique CARREL-BILLIARD
Directeur du Métier Actifs Réels



Matteo GERMANO
Directeur du métier Gestions Diversifiées et Directeur des Gestions Italie



Fathi JERFEL
Directeur du pôle Réseaux Partenaires



Guillaume LESAGE
Chief Operating Officer



Vincent MORTIER
Directeur Adjoint des Gestions



Isabelle SENÉTERRE
Directrice des Ressources Humaines



Cinzia TAGLIABUE
Directrice Adjointe du pôle Réseaux Partenaires et Directrice de l'Italie



Éric VANDAMME
Directeur des Risques



Fannie WURTZ
Directrice du pôle Distribution & Banques Privées, des métiers Gestion Passive & Alternative

(1) Nommé le 01/04/2022 en tant que Directeur Général Délégué, Directeur du pôle Stratégie, Finance et Contrôle.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif est composé des membres du Comité de Direction et de :



Domenico AIELLO
Directeur Financier



Thierry ANCONA
Directeur de la Distribution Tiers et de la Gestion de Patrimoine



Alain BERRY
Directeur de la Communication



Laurent BERTIAU
Directeur du Japon



Éric Bramoullé
Directeur du Marketing & Produits



Catherine CHABREL
Directrice de la Conformité



Julien FONTAINE
Directeur des Joint-Ventures et des Partenariats



David HARTE
Directeur de l'Irlande et Adjoint du Chief Operating Officer



Lisa JONES
Directrice des Amériques



Élodie LAUGEL
Directrice de l'Investissement Responsable et du Marketing Institutionnel



Olivier Marlée
Directeur Général de CPR Asset Management



Lionel PAQUIN
Directeur Général de Lyxor (1)



Dorothée PIREL
Directrice de l'Audit Interne



Xiaofeng ZHONG
Directeur de la Grande Chine

(1) Membre depuis le 01/01/2022.

2.3.4.2 Politique de diversité et de mixité

Politique de diversité et de mixité appliquée au sein du Groupe

Les Instances de Direction présentées ci-avant sont variées en termes de représentativité géographique et de genre, permettant ainsi une représentation diversifiée et équilibrée de l'ensemble du Groupe Amundi.

Le Conseil d'Administration s'est assuré en décembre des progrès réalisés en 2021 par le Groupe en matière de mixité.

Ainsi, après avoir constaté **l'amélioration de l'Index de l'égalité salariale Femmes-Hommes avec un score de 84 points publié en mars 2021,** contre 83 en 2020, le Conseil a constaté :

- la poursuite de la progression de la proportion de femmes au sein du **Comité Exécutif : 29,6 % en 2021** contre 28,6 % en 2020 ;
- les avancées notables de la mixité au sein du **Comité de Direction Générale** (**28,6 %** vs 21,4 % en 2020) ;
- ainsi que la progression du taux de féminisation au sein du **SLT** qui s'élève à **34,5 %** à fin 2021 (vs 30,1% à fin 2020).

Le Conseil a également tenu compte des engagements suivants de la Direction Générale pour favoriser la politique de mixité au sein de l'entreprise :

- renforcer l'analyse et mettre en place les actions relatives à d'éventuels écarts de rémunération variable entre femmes et hommes ;
- mener des actions pour renforcer la promotion des femmes dans certains métiers (IT–Gestion) ;
- viser la mise en place de viviers de talents composés à 50 % d'hommes et de femmes ;
- mener une réflexion sur l'allongement du congé paternité dans les entités à l'international ;
- poursuivre les actions de communication et sensibilisation, notamment auprès des managers et en particulier dans les métiers peu féminisés.

Le Conseil d'Administration a engagé la Direction à poursuivre ses efforts en 2022 et confirmé les deux objectifs de mixité qu'il avait fixés l'année précédente, estimant ceux-ci toujours pertinents au regard des évolutions nécessaires à l'intégration de Lyxor :

- **30 % de femmes au sein du Comité Exécutif à horizon 2022 ; et**
- **35 % de femmes au sein du Senior Leadership Team en 2025.**

2.3.4.3 Opérations réalisées sur les titres de la Société

Conformément à l'article 223-26 du Règlement Général de l'AMF, le présent Rapport dresse l'état récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et Financier, réalisées et déclarées au cours du dernier exercice par :

- les mandataires sociaux ;
- les personnes ayant le pouvoir, au sein de l'émetteur, de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie et ayant un accès régulier à des informations privilégiées ;
- et leurs personnes liées.

Nom et qualité	Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration ou les dirigeants à titre personnel et par les personnes liées
Jean-Jacques Barberis, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Institutionnelle et Entreprises	Acquisition définitive de 2 239 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Valérie Baudson, Directrice Générale	Acquisition définitive de 5 169 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 8 064 actions Amundi, pour un prix unitaire de 73,5938 euros le 12 avril 2021
Pascal Blanqué, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur des gestions	Acquisition définitive de 6 202 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Nicolas Calcoen , Membre du Comité de Direction Générale et Directeur Finances, Stratégie et Affaires publiques	Cession de 2 000 actions Amundi, pour un prix de 70,15 euros le 17 décembre 2021 Acquisition définitive de 3 447 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,6900 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021 Cession de 4 432 actions Amundi, pour un prix unitaire de 74,7362 euros le 30 avril 2021
Dominique Carrel-Billiard, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Actifs Réels	Acquisition définitive de 4 134 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,7000 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 € le 29 juillet 2021

Nom et qualité	Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration ou les dirigeants à titre personnel et par les personnes liées
Bernard De Wit, Second Dirigeant effectif, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur du pôle Support et Contrôle	Acquisition définitive de 3 447 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 1 406,52 actions Amundi, pour un prix unitaire de 78,4800 euros le 9 novembre 2021 Souscription de 783,6900 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021 Cession de 4 948 actions Amundi, pour un prix unitaire de 74,9000 euros le 5 mai 2021
Matteo Germano, Membre du Comité de Direction Générale, Directeur du Métier Gestions Diversifiées et Directeur des Gestions Italie	Acquisition définitive de 8 959 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 3 867 actions Amundi, pour un prix unitaire de 70,6000 euros le 13 décembre 2021
Fathi Jerfel, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Retail	Acquisition définitive de 9 647 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Guillaume Lesage, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Opérations, Services et Technologies	Acquisition définitive de 2 757 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,6991 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021
Vincent Mortier, Membre du Comité de Direction Générale et Responsable adjoint des gestions	Acquisition définitive de 4 824 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,6990 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021 Cession de 7 526 actions Amundi, pour un prix unitaire de 75,00 euros le 8 avril 2021
Isabelle Seneterre, Membre du Comité de Direction Générale et Directrice des Ressources Humaines	Acquisition définitive de 1 792 actins gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Cinzia Tagliabue, Membre du Comité de Direction Générale et Directrice Adjointe de la Division Clients Retail, Directrice Générale Italie	Cession de 1 785 actions Amundi, pour un prix unitaire de 70,60 euros le 13 décembre 2021 Acquisition définitive de 4 134 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 100 parts du PEG Amundi Actionnariat, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 22 juillet 2021 Cession de 3 480 actions Amundi, pour un prix unitaire de 73,25 euros le 13 avril 2021
Éric Vandamme, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur des Risques	Acquisition définitive de 2 172 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 1 000 actions Amundi, pour un prix unitaire de 81,1384 euros le 16 août 2021 Cession de 1 025 actions Amundi, pour un prix unitaire de 75,05 euros le 30 avril 2021
Fannie Wurtz, Membre du Comité de Direction Générale et Directrice de la Division Distribution et Wealth	Acquisition définitive de 2 067 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021

Il est rappelé que dans la mesure où les mandataires sociaux et personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de l'émetteur sont considérés comme initiés permanents, les règles relatives aux « fenêtres d'ouverture ou de fermeture » en matière d'opérations sur les titres de la Société (telles que détaillées dans la Charte de déontologie boursière d'Amundi) leur sont applicables. Les dates correspondant à ces fenêtres leur sont communiquées en fin d'année pour l'exercice suivant.

2.4 RÉMUNÉRATIONS

Rémunération attribuée au titre de 2021 aux Dirigeants mandataires sociaux (1)

Président du Conseil d'Administration, Yves Perrier

FIXE

350 K€ (2)

VARIABLE

Aucune rémunération variable

RATIO D'ÉQUITÉ

France	Monde
2,8 (3)	2,2 (3)

Directrice Générale, Valérie Baudson

FIXE

800 K€ (4)

VARIABLE

1 360 K€ (4)

RATIO D'ÉQUITÉ

France	Monde
17,5 (3)	13,5 (3)

20 %	Non différé, Numéraire
20 %	Paiement décalé d'un an, Numéraire indexé
60 %	Différé sur cinq ans, Sous conditions de présence et de performance, Actions Amundi, numéraire et numéraire indexé, Rétention d'un an (hors numéraire)

Politique de rémunération 2022 des Dirigeants mandataires sociaux (1)

Président du Conseil d'Administration, Yves Perrier

Politique 2022 identique à la politique 2021

FIXE

350 K€

VARIABLE

Aucune rémunération variable

Directrice Générale, Valérie Baudson

Politique 2022 identique à la politique 2021

FIXE

800 K€

VARIABLE

Cible	1 200 K€	Soit 150 % de la rémunération fixe
Maximum	1 360 K€	Soit 170 % de la rémunération fixe

Directeur Général Délégué, Nicolas Calcoen

Politique 2022

FIXE

420 K€

VARIABLE

Cible	630 K€	Soit 150 % de la rémunération fixe
Maximum	714 K€	Soit 170 % de la rémunération fixe

(1) Propositions soumises au vote de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.
(2) Rémunération exprimée sur une base annuelle. Yves Perrier a été nommé Président du Conseil d'Administration à compter du 11 mai 2021. Prorata temporis, sa rémunération fixe est de 204 167 euros.
(3) Détails en pages 122 et 123.
(4) Rémunérations exprimées sur une base annuelle. Valérie Baudson a été nommée Directrice Générale à compter du 11 mai 2021. Prorata temporis, sa rémunération fixe est de 517 460 euros et sa rémunération variable de 879 683 euros.

2.4.1 Principes généraux applicables à la rémunération de l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants d'Amundi

2.4.1.1 Principes

La politique de rémunération d'Amundi est établie de façon à s'aligner sur l'intérêt social de la Société, ses valeurs, sa stratégie économique et commerciale ainsi que ses objectifs à long terme. La politique de rémunération favorise, d'une part, un juste équilibre entre la performance et une gestion saine et maîtrisée du risque et, d'autre part, le développement d'un investissement toujours plus responsable et durable dans le respect des engagements ESG d'Amundi. Elle contribue ainsi à la pérennité de la Société dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes : investisseurs, actionnaires, clients et salariés.

La politique de rémunération d'Amundi s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'Amundi y compris aux cadres dirigeants, et est fondée sur le principe d'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur.

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 à la performance collective et est divisée en deux parties :
  - le bonus annuel qui rémunère la performance individuelle,
  - le plan d'attribution d'actions de performance (dit LTI) qui vise à motiver certains cadres pour l'atteinte des objectifs commerciaux, financiers et de mise en œuvre de la trajectoire ESG d'Amundi communiqués au marché ;
- 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 avant rémunération variable.

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 variable est discrétionnaire et s'effectue en fonction de l'appréciation par le management de la performance individuelle ajustée au risque. À cet effet, le dispositif de rémunération variable d'Amundi :

- prend en compte, dans l'attribution des bonus individuels, le respect des limites de risque et de l'intérêt client ;
- prévoit des critères objectifs, quantitatifs comme qualitatifs intégrant, selon la fonction tenue, une échelle temporelle appropriée (court à long terme) ;
- fixe, pour les gérants, des critères quantitatifs couplant le risque à la performance (Ratio d'information/Ratio de Sharpe à 1, 3 et 5 ans) ;
- intègre l'avis d'un comité *ad hoc* dans l'attribution et l'acquisition définitive des rémunérations variables différées, ce qui permet d'ajuster les rémunérations variables en fonction du risque constaté *ex post*.

Les critères pris en compte pour l'évaluation des performances et l'attribution des rémunérations variables dépendent de la nature de la fonction exercée :

		Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
Gestion	**Performance ajustée au risque**	RI/Sharpe sur 1, 3 et 5 ans Performance brute/absolue/relative des stratégies d'investissement (basées sur des composites GIPS) sur 1, 3, 5 ans, perspective principalement axée sur 1 an, ajustée sur le long terme (3, 5 ans) Performance en fonction du risque basée sur RI/Sharpe sur 1, 3 et 5 ans Classements concurrentiels à travers les classements Morningstar Collecte nette/demande de soumission, mandats réussis Performance fees	Respect des règles de risque, de conformité, de la politique ESG et des règles légales Qualité du management Innovation/développement produit Transversalité et partage des meilleures pratiques Engagement commercial
Commercial	**Développement de l'activité, durabilité grâce à des comportements adéquats et à la prise en compte des intérêts du client**	Collecte nette Recettes Collecte brute Développement et fidélisation de la clientèle ; gamme de produits	Prise en compte conjointe des intérêts d'Amundi et des intérêts du client Sécurisation/développement de l'activité Satisfaction client Qualité du management Transversalité et partage des meilleures pratiques Esprit d'entreprise
Contrôle	**Gestion de projet et atteinte d'objectifs propres, indépendamment des résultats du business contrôlé**	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Absence d'infraction à la réglementation	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Qualité des contrôles Respect de la réglementation et de la prise en compte des intérêts du client Qualité du management Transversalité et partage des meilleures pratiques
Support	**Gestion de projet et atteinte d'objectifs propres**	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Gestion/optimisation des charges	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Qualité de service client et de support aux opérationnels Amélioration de l'efficacité de l'entreprise, contribution à son développement Qualité du management Transversalité et partage des meilleures pratiques

À partir de 2022, conformément à l'engagement numéro 8 du Plan Ambition 2025, Amundi intégrera progressivement les objectifs ESG dans l'évaluation de performance des commerciaux et des gérants de portefeuille, afin que la détermination de leur rémunération variable intègre cette dimension.

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 d'au moins trois ans et ne sont versées qu'en cas d'atteinte des conditions de performance et d'absence de comportement professionnel à risque sur cette période.

2.4.1.2 Gouvernance

Afin de garantir le respect des principes directeurs de la politique de rémunération et leur application en conformité avec les réglementations applicables (AIFM/OPCVM V, IFD, CRD V et SFDR), 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 regroupe les dirigeants des lignes gestion, la Direction des Ressources Humaines et les fonctions de contrôle, revoit pour les fonctions de gestion et de négociation, le respect des limites de risques et des procédures de conformité mises en place.

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

Le Comité des Rémunérations d'Amundi, qui s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2021, formule un avis sur la politique de rémunération afin de permettre au Conseil d'Administration de délibérer de façon éclairée. Il suit la mise en œuvre de cette politique notamment pour les « personnels identifiés » décrits ci-après.

Le Comité des Risques d'Amundi s'assure également chaque année de la compatibilité de la politique de rémunération avec la situation économique et prudentielle d'Amundi.

Par ailleurs, la mise en œuvre des politiques applicables au titre de la réglementation CRD V se fait dans le cadre de la gouvernance des rémunérations mise en place par Crédit Agricole S.A.

2.4.1.3 Principales réalisations de l'année 2021

Actionnariat salarié

Afin d'associer les salariés du Groupe au développement de l'entreprise et à la création de valeur économique, le Conseil d'Administration a décidé le 10 mai 2021 d'utiliser la délégation de compétence octroyée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le même jour et de procéder à une augmentation de capital réservée à l'ensemble des salariés d'Amundi. Cette opération nommée *We Share* Amundi 2021 a été un succès, plus d'un salarié sur trois dans le monde (33,7 %) ayant souscrit à l'opération, avec un pic de souscription à 51,4 % en France. Plus de 1 690 collaborateurs, présents dans 15 pays ont ainsi souscrit à cette augmentation de capital pour un montant proche de 25 millions d'euros, en hausse de 34 % par rapport au montant souscrit en 2020.

Plans d'intéressement à long terme

L'Assemblée générale du 16 mai 2019 a autorisé le Conseil d'Administration 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. Cette autorisation a été donnée à hauteur de 2 % du capital social maximum. Pour chaque exercice le nombre total d'actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice. En vertu de cette autorisation, le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 avril 2021 a décidé des modalités, des conditions détaillées et des bénéficiaires d'un plan d'actions de performance nommé Plan 2021. Les actions ainsi attribuées seront définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans et seront intégralement soumises à l'absence de comportement professionnel à risque, à la présence à la date d'acquisition et à l'atteinte de conditions de performance définies par le Conseil d'Administration en lien avec les objectifs du business plan 2021-2023. Les conditions de performance portent sur les résultats économiques d'Amundi (résultat net part du Groupe, coefficient d'exploitation, collecte nette) et sur l'engagement d'Amundi sur les sujets ESG. Leur niveau d'atteinte sera évalué sur l'ensemble de la durée du plan.

Par ailleurs, l'année 2021 a vu la livraison de trois plans d'intéressement à long terme qui avaient été décidés par le Conseil d'Administration en vertu des autorisations qui lui avaient été données par les Assemblées générales du 18 mai 2017 et du 16 mai 2019, le Conseil d'Administration ayant constaté lors de sa séance du 9 décembre 2021, l'atteinte des conditions collectives de performance. Les tranches suivantes ont été livrées aux bénéficiaires :

- la troisième et dernière tranche du plan décidé par le Conseil d'Administration du 13 décembre 2017 ;
- la deuxième et dernière tranche du plan décidé par le Conseil d'Administration du 1er août 2018 ;
- l'unique tranche du plan décidé par le Conseil d'Administration du 12 décembre 2019.

Une information détaillée est présentée dans les Notes annexes aux états financiers consolidés, dans la section « Faits marquants » s'agissant de l'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la note 6.5 s'agissant des plans d'actions de performance.

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

La gestion d'actifs ayant constitué l'essentiel de l'activité du Groupe, la politique 2021 d'Amundi s'inscrit dans le respect du cadre réglementaire spécifique à ce 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 aux Directives AIFM/OPCVM V applicables à celles-ci. Pour certaines entités du Groupe Amundi ayant le statut d'établissements de crédit ou d'entreprises d'investissement, un nombre limité de collaborateurs est régulé par la réglementation CRD V, tel que défini à la section 2.4.2.1.2. Les entités bancaires du périmètre d'Amundi se voient appliquer les mêmes politiques de rémunération que les entités bancaires du groupe de Crédit Agricole S.A. Celles-ci prévoient :

- des règles et des seuils de différé de rémunérations conformes à CRD V ;
- une indexation des rémunérations variables différées selon des principes définis au paragraphe 2.4.2.2 ;
- de lier le versement du bonus différé à l'absence de comportement professionnel à risques.

La rémunération des collaborateurs « personnels identifiés » CRD V dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque des entités concernées au titre de l'exercice 2021, fait l'objet d'un « Rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération du personnel identifié CRD V » établi conformément à la réglementation applicable et présenté au paragraphe 2.4.2.3.

Amundi a par ailleurs mis en place un mécanisme permettant le non-versement des rémunérations différées, en cas de survenance d'événements graves portant sur des pratiques contestables et litigieuses notamment en termes de prise de risque.

2.4.2.1 Périmètre des « Personnels Identifiés » (AIFM/OPCVM V ET CRD V)

2.4.2.1.1 « 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 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.

2.4.2.1.2 « Personnels identifiés » CRD V

Le « personnel identifié » d'Amundi au sens de CRD V 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 Conformité.

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

- les membres du Conseil d'Administration ;
- le Directeur Général et le Directeur des Fonctions Business Support et Contrôle, tous deux dirigeants effectifs d'Amundi S.A. ;
- le Directeur Général et le Directeur Général Délégué d'Amundi Intermédiation ;
- le Directeur Général et le Directeur Général Délégué d'Amundi Finance.

La Directive 2019/2034 (« IFD ») a créé un régime spécifique en matière de rémunérations pour les entreprises d'investissement, qui sera notamment applicable à Amundi Intermédiation à compter de l'exercice 2022. Par conséquent, le périmètre du « personnel identifié » au sein du Groupe Amundi régi par la réglementation CRD V sera redéfini en 2022.

2.4.2.2 Politique de rémunération des « Personnels Identifiés » (AIFM/OPCVM V ET CRD V)

La politique de rémunération d'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.

Règles de différé applicables au bonus

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

Le « personnel identifié » est également soumis à 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 favorisant ainsi l'alignement de la rémunération des salariés avec les performances à moyen-long terme de la Société. 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.

Règles spécifiques applicables au « personnel identifié » CRD V en matière de différé du bonus

La rémunération variable attribuée au « personnel identifié » CRD V ne peut pas excéder 100 % de la rémunération fixe, ce ratio pouvant être porté à 200 % maximum en cas de vote favorable de l'Assemblée générale.

La rémunération variable est différée dès lors qu'elle atteint le seuil de 50 000 euros ou qu'elle est supérieure à un tiers de la rémunération globale [(1)] :

- à hauteur de 40 % à 60 % en fonction du niveau de rémunération ;
- pour une durée de 4 à 5 ans en fonction du niveau de responsabilité.

Au moins 50 % de la rémunération variable, différée ou à acquisition immédiate, est :

- attribuée sous forme d'instruments (actions de performance et/ou numéraire indexé sur l'évolution du cours de l'action Amundi) ;
- et soumise à une période de rétention minimale de 6 mois qui est portée à 12 mois pour les personnes dont les responsabilités sont les plus élevées.

(1) En vertu des dérogations prévues au point b) de l'article 94(3) CRD V, Amundi n'applique pas ces dispositions si ces seuils ne sont pas dépassés.

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.

De plus, s'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison d'une tranche de rémunération variable différée, qu'elle soit en numéraire ou sous forme de titres, qu'un « personnel identifié » est (i) responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Groupe se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées ou des sommes déjà versées, sous réserve de l'applicabilité du droit local.

Il est par ailleurs précisé que les principes ci-dessus exposés sur la rémunération variable des personnels identifiés CRD V ne s'appliquent pas, de fait, aux membres du Conseil d'Administration dans la mesure où ils ne perçoivent pas de rémunération variable. Les principes applicables à la rémunération des membres du Conseil d'Administration sont décrits en section 2.4.3.1. du présent document d'enregistrement universel.

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

Lorsque des personnes sont bénéficiaires d'attribution d'actions de performance, des conditions spécifiques à l'acquisition des droits liées aux attributions d'actions de performance sont fixées et sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2021
Date d'autorisation par l'Assemblée générale	18 mai 2017	18 mai 2017	16 mai 2019	16 mai 2019
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	13 décembre 2017	1er août 2018	12 décembre 2019	28 avril 2021
Durée	4 ans	3 ans	2 ans	3 ans
Date d'acquisition définitive	13 décembre 2021	13 décembre 2021	13 décembre 2021	Au plus tard le 2 mai 2024
Conditions d'acquisition des droits	• Présence à la date d'acquisition • Conditions de performance liées à l'atteinte des objectifs du Plan Moyen Terme • Absence de comportement professionnel à risque			• Présence à la date d'acquisition • Conditions de performance liées à l'atteinte des objectifs du Business Plan 2021-2023 et à la mise en œuvre de la trajectoire ESG • Absence de comportement professionnel à risque

Limitation des bonus garantis

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

Il est par ailleurs rappelé qu'en aucun cas les mandataires sociaux ne pourront bénéficier d'une rémunération variable garantie. Les dispositions spécifiques les concernant sont présentées en section 2.4.3 du présent document d'enregistrement universel.

2.4.2.3 Rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération du personnel identifié CRD V

Le présent rapport est relatif à la politique et aux pratiques de rémunération applicables aux personnes définies à l'article L. 511-71 du Code monétaire et financier et, le cas échéant, en application du règlement délégué (UE) n° 2021/923 de la Commission européenne du 25 mars 2021. Il est établi au titre de l'exercice 2021 conformément à l'article 450 du règlement UE n° 575/2013 du 26 juin 2013, tel que modifié par le règlement UE n° 2019/876 du 20 mai 2019 (« CRR II »).

Du fait de leur activité principale de gestion d'actifs, les sociétés de gestion qui composent la majeure partie du Groupe Amundi sont soumises à la Directive 2011/61/UE, telle que modifiée (« AIFM »), ainsi qu'à la Directive 2009/65/CE du 13 juillet 2009 concernant les OPCVM, telle que modifiée (« OPCVM V »), conformément aux orientations émises par l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA/2016/411).

Amundi est également soumis sur son périmètre bancaire uniquement à la Directive n° 2013/36/UE du 26 juin 2013, telle que modifiée, y compris par la Directive n° 2019/878/UE du 20 mai 2019, transposée en France notamment par l'arrêté du 22 décembre 2020, qui a modifié 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 (« CRD V »).

Les entités bancaires du périmètre d'Amundi sont soumises aux mêmes politiques de rémunération que les entités bancaires du groupe de Crédit Agricole S.A. tel que décrit en paragraphe 2.4.2.

Les informations quantitatives contenues dans ce rapport portent uniquement sur le « personnel identifié » aux termes de l'article L. 511-71 du Code monétaire et financier sur le périmètre bancaire d'Amundi, soit sept personnes dont le Directeur Général d'Amundi.

La politique de rémunération du Directeur Général d'Amundi S.A. est détaillée en section en 2.4.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

2.4.2.3.1 Gouvernance en matière de politique de rémunération

Gouvernance des rémunérations

La gouvernance applicable en matière de rémunérations est détaillée en section 2.4.1.2 du document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, en conformité avec les obligations réglementaires, la Direction des Ressources Humaines Groupe associe les fonctions de contrôle (Risques et Conformité) à l'élaboration des politiques de rémunération, à la revue des rémunérations variables du Groupe et à la définition du personnel identifié.

Composition et rôle du Comité des Rémunérations

La composition et le rôle du Comité des Rémunérations en matière de politique de rémunération sont présentés dans la section 2.1.3.3 du document d'enregistrement universel.

2.4.2.3.2 Politique de rémunération du « personnel identifié »

Principes généraux de la politique de rémunération

Les principes généraux de la politique de rémunération sont détaillés dans la section 2.4.1.1 du document d'enregistrement universel.

La politique applicable au « personnel identifié » CRD V comporte des principes communs à celle appliquée au « personnel identifié » AIFM/OPCVM V dont les principales caractéristiques sont détaillées ci-dessous, et des règles spécifiques en matière de différé et d'indexation de la rémunération variable.

La politique de rémunération 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.

Pour rappel, les composantes de la rémunération des collaborateurs sont décrites en section 2.4.1.1 du document d'enregistrement universel. Les attributions de rémunération variable individuelle sont discrétionnaires et fondées sur l'appréciation de la performance par le management :

- sur la base de critères objectifs, quantitatifs comme qualitatifs ;
- intégrant, selon la fonction, une échelle temporelle de court à long terme ;
- prenant en compte le respect des limites de risque et l'intérêt du client.

Les critères pris en compte pour l'évaluation des performances et l'attribution des rémunérations variables dépendent de la nature de la fonction exercée, comme l'illustre le tableau figurant en 2.4.1.1. du présent document d'enregistrement universel.

Enfin, la politique de rémunération d'Amundi est cohérente avec une gestion saine et maîtrisée des risques. Ainsi, le dispositif de rémunération variable d'Amundi garantit une situation financière saine :

- en définissant l'enveloppe de rémunération variable globale en fonction de la performance financière du Groupe ;
- en conditionnant le versement de la rémunération variable différée à l'atteinte des objectifs de performance financière du Groupe.

Le dispositif de rémunération variable d'Amundi est aligné avec une gestion saine et maîtrisée des risques :

- en prévoyant, comme critères pris en compte dans l'attribution des bonus individuels, le respect des règles de risque et de conformité ainsi que, pour les gérants, les critères quantitatifs associant le risque à la performance (Ratio d'information/Ratio de Sharpe à 1, 3 et 5 ans) ;
- en intégrant l'avis d'un comité *ad hoc* dans l'attribution et l'acquisition définitive des rémunérations variables différées, ce qui permet d'ajuster les rémunérations variables en fonction du risque constaté *ex post*.

Les attributions de rémunération variable font l'objet de modalités de différé précisées ci-après.

Périmètre du personnel identifié

Le périmètre du « personnel identifié » au sens de CRD V d'Amundi est décrit en paragraphe 2.4.2.1.2 du document d'enregistrement universel.

Caractéristiques des règles de différé applicables au « personnel identifié »

Règles de différé applicables au bonus

Les règles de différé applicables au bonus des personnels identifiés CRD V sont décrites en paragraphe 2.4.2.2 du document d'enregistrement universel.

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

Les conditions d'acquisition présentes dans les différents plans d'attribution d'actions de performance Amundi sont décrites en paragraphe 2.4.2.2 du document d'enregistrement universel.

Limitation des bonus garantis

Les conditions de versement d'une rémunération variable garantie sont décrites en paragraphe 2.4.2.2 du document d'enregistrement universel.

2.4.2.3.3 Informations quantitatives consolidées sur la rémunération du personnel identifié

Rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021

MONTANTS DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2021, RÉPARTIS ENTRE PART FIXE ET PART VARIABLE – *(en millions d'euros et nombre de bénéficiaires)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Nombre de personnes concernées	17	7		24
Total des rémunérations	0,4	4,8		5,2
Dont montant de la part fixe	0,4	2,0		2,4
Dont montant de la part variable (y compris LTI)	n/a	2,8		2,8

S'agissant des membres du Conseil d'Administration, sont inclus tous les membres qui ont exercé leur mandat pendant tout ou partie de l'exercice 2021. Les rémunérations attribuées à Yves Perrier au titre de son mandat de Directeur Général puis de son mandat de Président du Conseil d'Administration sont incluses dans la colonne « Dirigeants ».

La part fixe comprend le salaire fixe et les avantages en nature. La part variable inclut l'attribution de LTI au titre de l'année de performance 2021 qui deviendra effective en 2022 sous réserve de l'autorisation du Conseil d'Administration. La part variable correspondant à l'exercice 2021 s'élève à 2,2 millions d'euros et 0,6 million de LTI au titre de 2021.

La part de la rémunération variable représente 58 % de la rémunération totale attribuée et 139 % de la rémunération fixe.

MONTANTS ET FORME DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021, RÉPARTIS ENTRE MONTANTS ACQUIS OU NON DIFFÉRÉS, ET MONTANTS DIFFÉRÉS CONDITIONNELS – *(en millions d'euros et nombre de bénéficiaires)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Nombre de personnes concernées	n/a	7		7
Montant acquis à versement immédiat	n/a	0,8		0,8
Montant à paiement décalé, en numéraire indexé	n/a	0,5		0,5
Montant différé conditionnel (y compris LTI)	n/a	1,5		1,5

Le montant des rémunérations différées au titre de 2021 inclut l'attribution LTI au titre de 2021 qui deviendra effective en 2022 sous réserve de l'autorisation du Conseil d'Administration.

MONTANTS ET FORME DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021, RÉPARTIS ENTRE PAIEMENT EN ESPÈCES, EN ACTIONS OU INSTRUMENTS – *(en millions d'euros et nombre de bénéficiaires)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Nombre de personnes concernées	n/a	7		7
Paiements en espèces	n/a	1,3		1,3
Paiements en actions ou instruments	n/a	1,5		1,5

La part de la rémunération variable attribuée au titre de 2021 en actions ou instruments représente 52 %.

ENCOURS DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DIFFÉRÉES ATTRIBUÉES AU TITRE DES EXERCICES ANTÉRIEURS – *(en millions d'euros)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Montant des encours de rémunérations différées attribuées au titre des exercices antérieurs acquises en 2021	n/a	1,9		1,9
Montant des encours de rémunérations différées attribuées au titre des exercices antérieurs non acquises	n/a	2,9		2,9

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DIFFÉRÉES VERSÉES OU RÉDUITES DU FAIT DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2021 – *(en millions d'euros)*

	Au titre de 2017	Au titre de 2018	Au titre de 2019
Montant des rémunérations différées versées	0,9	0,7	0,3
Montant des réductions effectuées sur les rémunérations différées	0	0	0

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES GARANTIES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2021 AU TITRE DES EMBAUCHES

	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant individuel le plus élevé
Montant des rémunérations variables garanties attribuées au cours de l'exercice 2021 pour les nouvelles embauches et nombre de bénéficiaires	0	0	0

INDEMNITÉS DE DÉPART ATTRIBUÉES OU VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2021

	Indemnités attribuées au cours d'exercices antérieurs et versées en 2021	Indemnités attribuées au cours de l'exercice 2021 avec versement immédiat	Indemnités attribuées au cours de l'exercice 2021 avec versement différé
Montant des indemnités de départ	0	0	0
Nombre de bénéficiaires	0	0	0
Indemnité la plus élevée	0	0	0

INFORMATIONS CONSOLIDÉES SUR LES MEMBRES DU PERSONNEL IDENTIFIÉ AYANT UNE RÉMUNÉRATION TOTALE ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 SUPÉRIEURE À 1 MILLION D'EUROS

	France	Europe (hors France)	Reste du monde
De 1 M€ à 1,5 M€	2		
De 1,5 M€ à 2,0 M€			
De 2,0 M€ à 2,5 M€			
De 2,5 M€ à 3,0 M€			

2.4.3 Rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2021

2.4.3.1 Rémunération des Administrateurs et du Censeur

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale du 10 mai 2021 s'est prononcée dans sa cinquième résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2020. Compte tenu du taux d'approbation de 99,89 % de la résolution votée par l'Assemblée générale, les rémunérations des administrateurs au titre de l'exercice 2021 seront versées en mai 2022.

2.4.3.1.1 Rappel des principes généraux de la politique 2021

La politique de rémunération des administrateurs a été établie par le Conseil d'Administration sur proposition et après examen par le Comité des Rémunérations. Elle a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée générale annuelle de 2021 à hauteur de 99,98 % (7e résolution). Conformément à l'article 21.1 du Code AFEP-MEDEF, elle comporte une part variable prépondérante, dépendant de la participation effective des administrateurs aux différentes réunions du Conseil et de ses Comités (à l'exception du Président du Conseil, qui fait l'objet d'une politique spécifique dont les principes sont décrits à la section 2.4.3.2).

Cette politique a été jugée raisonnable par rapport aux pratiques courantes constatées tant au niveau des sociétés du SBF 120 qu'au niveau des pairs de la Société à l'échelle européenne.

Il est rappelé que le montant annuel maximum de l'enveloppe qui est allouée aux administrateurs a été fixé à 700 000 euros lors de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015 et n'a pas évolué depuis.

La rémunération des administrateurs est versée en N+1 au titre de l'année N. Compte tenu de cette spécificité, les montants qui figurent ci-dessous en 2.4.3.1.2 sont donc ceux :

- attribués au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 ;
- attribués au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 ; et
- attribués au titre de l'exercice 2021 et qui seront versés en 2022.

La potitique de rémunération approuvée par l'Assemblée prévoit les règles de répartition suivantes :

- une somme de 3 500 euros par administrateur par présence aux réunions du Conseil ;
- 2 000 euros par administrateur par présence aux réunions de Comités, dans la limite d'un montant annuel de 15 000 euros par Comité ;
- un forfait annuel, de 15 000 euros, alloué au Président du Comité d'Audit ;
- un forfait annuel, de 15 000 euros, alloué au Président du Comité des Risques ;
- un forfait annuel, de 10 000 euros, alloué au Président du Comité des Rémunérations, au Président du Comité Stratégique et RSE et au Président du Comité des Nominations.

Le censeur perçoit le même montant que les administrateurs, prélevé sur la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux administrateurs.

2.4.3.1.2 Rémunérations attribuées ou versées aux administrateurs et au censeur

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 8 février 2022 a mis en oeuvre la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée de 2021 et décidé de répartir l'enveloppe globale de rémunération attribuée au titre de 2021 conformément à celle-ci.

Le tableau présenté ci-dessous récapitule la liste des bénéficiaires et le montant des rémunérations qui leur a été attribué et versé au titre des deux derniers exercices conformément aux principes rappelés au paragraphe 2.4.3.1.1.

Membres du Conseil d'Administration	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021 et qui seront versés en 2022 [1] *(en euros)*
Yves Perrier [2]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant [10]
Henri Buecher [3]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	9 000	17 500	10 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Virginie Cayatte			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	38 000	37 500	39 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Laurence Danon-Arnaud			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	26 000	31 500	42 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Jean-Michel Forest			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	36 000	39 500	42 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Rémi Garuz [4]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	9 000		
Autres rémunérations	Néant		
Christine Gandon [5]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur			10 500
Autres rémunérations			Néant
Patrice Gentié [6]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur			14 000
Autres rémunérations			Néant
Michèle Guibert			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur		12 500	34 500
Autres rémunérations		Néant	Néant
William Kadouch-Chassaing			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	12 000	10 500	21 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Robert Leblanc			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	29 000	39 500	44 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Michel Mathieu [2]			
Rémunération au titre mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Estelle Ménard [7]			
Rémunération au titre mandat d'administrateur			18 000
Autres rémunérations			Néant

Membres du Conseil d'Administration	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021 et qui seront versés en 2022 [1] *(en euros)*
Hélène Molinari			
Rémunération au titre mandat d'administrateur	22 000	27 500	34 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Xavier Musca [2]			
Rémunération au titre mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Gianni Franco Papa/ Unicredit [3] [8]			
Rémunération au titre du mandat de censeur	12 000	14 000	3 500
Rémunérations	Néant	Néant	Néant
Christian Rouchon			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	48 000	47 500	54 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Andrée Samat [3]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	18 000	17 500	14 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Renée Talamona [2] [9]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant	
Autres rémunérations	Néant	Néant	
Éric Tazé-Bernard [2] [7]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
TOTAL	**259 000**	**295 000**	**383 500**

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).
(2) Xavier Musca, Yves Perrier, Michel Mathieu, Renée Talamona et Éric Tazé-Bernard ont renoncé individuellement à la perception de leur rémunération au titre de leur mandat d'administrateur.
(3) Il est rappelé que les mandats d'Henri Buecher, Andrée Samat et Gianni Franco Papa ont pris fin au cours de l'année 2021.
(4) Il est rappelé que le mandat de Rémi Garuz a pris fin au cours de l'exercice 2019.
(5) Christine Gandon a été cooptée lors du Conseil d'Administration du 29 juillet 2021.
(6) Patrice Gentié a été nommé lors de l'Assemblée générale du 10 mai 2021.
(7) Estelle Ménard a remplacé Éric Tazé-Bernard en tant qu'administratrice élue par les salariés à compter du 10 mai 2021.
(8) Les rémunérations de Gianni Franco Papa attribuées au titre de l'exercice 2019, jusqu'à la date du 1er juin 2019 ont fait l'objet d'un versement à la société UniCredit. Gianni Franco Papa perçoit directement la rémunération qui lui est attribuée depuis le 1er juin 2019, date à laquelle il a quitté le Groupe UniCredit.
(9) Il est rappelé que le mandat de Renée Talamona a pris fin au cours de l'exercice 2020.
(10) Yves Perrier a renoncé à percevoir une rémunération au titre de son mandat d'administrateur. La rémunération qui lui est attribuée au titre de sa fonction de Président du Conseil d'Administration est présentée en 2.4.3.2.3.

2.4.3.2 Rémunération du Président du Conseil d'Administration

2.4.3.2.1 Rappel des changements intervenus en 2021

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 9 février 2021 a décidé de proposer la nomination d'Yves Perrier comme Président du Conseil d'Administration en remplacement de Xavier Musca à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2021. Yves Perrier est entré dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 11 mai 2021.

Les politiques de rémunération qui leur sont applicables ont été établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations. Elles ont été approuvées par les actionnaires réunis en Assemblée générale le 10 mai 2021 (10e et 11e résolutions). Ces politiques prévoient une rémunération fixe annuelle, à l'exclusion de toute rémunération variable, afin de garantir l'indépendance du Président du Conseil d'Administration dans l'exécution de son mandat.

Sont donc décrites ci-dessous successivement les rémunérations attribuées au Président du Conseil d'Administration au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 puis à partir du 11 mai 2021.

2.4.3.2.2 Rémunérations attribuées ou versées à Xavier Musca, Président du Conseil d'Administration du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 inclus

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de ou attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 à Xavier Musca, en tant que Président du Conseil d'Administration.

Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 telle qu'approuvée dans sa dixième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 99,87 %.

Xavier Musca ayant renoncé à percevoir, pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération fixe annuelle qui lui était allouée au titre de son activité d'administrateur, il ne sera pas procédé à un vote *ex post* de l'Assemblée générale en 2022 au titre de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Aucune autre forme de rémunération ou d'avantage ne lui a été versée ou attribuée par la Société au cours ou au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021.

Les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées par Crédit Agricole S.A. à Xavier Musca à raison de son mandat de Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A. figureront dans le document d'enregistrement universel de Crédit Agricole S.A. au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les actions de Crédit Agricole S.A. étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

2.4.3.2.3 Rémunérations attribuées ou versées à Yves Perrier, Président du Conseil d'Administration à partir du 11 mai 2021 inclus

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de ou attribués au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, à Yves Perrier en tant que Président du Conseil d'Administration.

Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration à partir du 11 mai 2021 telle qu'approuvée dans sa onzième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 99,10 %. Ces éléments sont détaillés dans leur intégralité dans le tableau ci-dessous

TABLEAU – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 11 MAI 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2021 À YVES PERRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 et versés au cours de cette période	Présentation
Rémunération fixe	204 167 €	La rémunération fixe annuelle d'Yves Perrier s'élève à 350 000 euros. Il a perçu sa rémunération *prorata temporis* pour la période du 1er juin 2021 au 31 décembre 2021.
Rémunération variable annuelle	Néant	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable long terme	Néant	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable long terme.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Président du Conseil d'Administration ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération à raison du mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	3 388 €	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. Cet avantage est valorisé à 3 388 euros *prorata temporis*.
Frais de santé	712 €	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie du régime frais de santé en vigueur pour les collaborateurs Amundi. Le montant à charge d'Amundi s'élève à 712 euros *prorata temporis*.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Le Président du Conseil d'Administration ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat.

2.4.3.3 Rémunération du Directeur Général

2.4.3.3.1 Rappel des changements intervenus en 2021

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 9 février 2021 a décidé de proposer la nomination de Valérie Baudson comme Directrice Générale, en remplacement d'Yves Perrier, à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2021. Valérie Baudson est entrée dans ses fonctions de Directrice Générale le 11 mai 2021.

Les politiques de rémunération qui leur sont applicables ont été établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations. Elles ont été approuvées par les actionnaires réunis en Assemblée générale le 10 mai 2021 (8e et 9e résolutions).

2.4.3.3.2 Rémunérations attribuées ou versées à Yves Perrier, Directeur Général du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 à Yves Perrier, en tant que Directeur Général.

Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération du Directeur Général pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 telle qu'approuvée dans sa huitième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 97,59 %. Ces éléments sont détaillés dans leur intégralité dans le tableau ci-après.

Contrat de travail

Il est précisé qu'Yves Perrier, Directeur Général de la Société, était titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec Crédit Agricole S.A., et n'était pas rémunéré par la Société au titre de son mandat de Directeur Général. Ce contrat était maintenu dans la mesure où Yves Perrier exerçait d'autres fonctions au sein du groupe Crédit Agricole S.A. Il était, en effet, membre du Comité Exécutif et Directeur Général Adjoint du groupe Crédit Agricole S.A. en charge du pôle Épargne et Immobilier [(1)].

Dans la mesure où les rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Yves Perrier au titre de ce contrat de travail faisaient l'objet d'une refacturation annuelle à Amundi à hauteur de 80 % (hors charges de retraite), les 20 % restants étant à la charge de Crédit Agricole S.A. (ainsi que l'ensemble des charges de retraite), la présente section décrit les éléments de rémunération d'Yves Perrier prévus par ledit contrat de travail. Les informations présentées ci-après correspondent donc à 100 % de la rémunération attribuée ou versée à Yves Perrier.

(1) Il est rappelé que la recommandation 22-3 du Code AFEP-MEDEF relative à la cessation du contrat de travail en cas de mandat social ne vise pas « les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du Groupe, qu'elle soit cotée ou non ». La situation contractuelle d'Yves Perrier est donc bien en conformité avec ledit Code.

TABLEAU – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE OU VERSÉE AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER 2021 AU 10 MAI 2021 À YVES PERRIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

<table>
<tr><th>Éléments de la rémunération soumis au vote</th><th>Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)</th><th>Présentation</th></tr>
<tr><td>Rémunération fixe (2)</td><td>360 000 €</td><td>La rémunération fixe annuelle d'Yves Perrier était fixée à 1 000 000 euros en 2021, inchangée depuis 2018. Le montant de 360 000 euros correspond au prorata temporis du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021.
Cette rémunération résulte de son seul contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. : Yves Perrier ne perçoit aucune rémunération spécifique versée par la Société au titre de son mandat de Directeur Général.</td></tr>
<tr><td>Rémunération variable globale</td><td>720 000 €</td><td>
MODALITÉS DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE
La partie variable est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable globale est plafonnée et ne peut dépasser les niveaux maximaux définis par la politique de rémunération. Elle est en outre conforme à l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier, qui prévoit que l'Assemblée générale peut porter cette rémunération variable globale au maximum à 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs.

La rémunération variable globale attribuée au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 représente 67 % de la rémunération totale attribuée à Yves Perrier au titre de cette période, et 200 % de la rémunération fixe qui lui a été attribuée au titre de cette même période.

La mesure de la performance du Directeur Général, telle que prévue par la politique de rémunération, est déterminée sur la base des résultats constatés pour les différents objectifs fixés présentés ci-dessous :
<table>
<tr><td>70 %
Critères économiques
Amundi</td><td>30 %
Critère managérial
Amundi</td></tr>
<tr><td>Les critères économiques appréciés sur les comptes Amundi publiés pour le premier trimestre 2021 et représentant 70 % du total sont répartis comme suit :
• 10,5 % au titre du produit net bancaire (PNB) ;
• 14,0 % au titre du coefficient d'exploitation (Coex) ;
• 35,0 % au titre du résultat net part du Groupe ajusté (RNPG ajusté) ;
• 10,5 % au titre de la collecte nette.</td><td>Un critère managérial représentant 30 % du total :
• 30 % liés à la contribution à la gestion du processus de succession.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Au total, 100 % des critères portent sur le périmètre Amundi.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

(2) Pour rappel, les rémunérations correspondent à 100 % des rémunérations attribuées et versées par Crédit Agricole S.A. pour la période du 1er janvier au 10 mai 2021. 80 % de celles-ci sont refacturées à la Société (cf. paragraphe Contrat de travail).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation

ÉVALUATION DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER 2021 AU 10 MAI 2021

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé, lors de sa réunion du 8 février 2022 (2), du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021. Il a constaté que ces objectifs ont été significativement dépassés et a, sur ces bases, décidé de la rémunération variable du Directeur Général.

Le taux d'atteinte global (dont le détail figure ci-dessous) est de 142,5 %, ce qui conduirait à une rémunération variable théorique de 1 026 274 euros en appliquant les critères de performance prévus pour la période. Cependant en application de la réglementation CRD V et de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale, le Conseil a limité la rémunération variable globale à deux fois la rémunération fixe, **soit 720 000 euros**.

Rémunération variable du Directeur Général attribuée au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond	Taux d'atteinte des objectifs Base 100 %	Taux d'atteinte des objectifs Pondérés
Critères économiques Amundi *(comptes du 1er trimestre 2021)*	**70 %**				**139,3 %**	**97,5 %**
PNB *(en millions d'euros)*	10,5 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	15,8 %
Coex *(en %)*	14,0 %	50 %	100 %	150 %	132,7 %	18,6 %
RNPG ajusté *(en millions d'euros)*	35,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	52,5 %
Collecte nette *(en milliards d'euros)*	10,5 %	50 %	100 %	150 %	102,0 %	10,7 %
Critère managérial Amundi	**30 %**				**150,0%**	**45,0 %**
Contribution à la gestion du processus de succession	30,0 %			150 %	150,0 %	45,0 %
Taux de réalisation global	**100 %**					**142,5 %**

RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE THÉORIQUE (AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER AU 10 MAI 2021) *(en €)*	**1 026 274**
RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE ATTRIBUÉE APRÈS PLAFONNEMENT (AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER AU 10 MAI 2021) *(en €)*	**720 000**

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a en stricte application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2021, comparé les résultats obtenus avec les objectifs cibles (3) qui avaient été préétablis sur la base du budget 2021. Il a constaté que les **critères économiques, appréciés sur les comptes Amundi publiés pour le 1er trimestre 2021, étaient atteints à hauteur de 139,3 %, en base 100 %, soit 97,5 % compte tenu de la pondération de 70 %.**

Concernant le niveau d'atteinte du **critère managérial,** sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a considéré qu'Yves Perrier avait contribué très positivement au processus de succession en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- il s'est particulièrement impliqué dans la phase de sélection, pour éclairer la décision du Conseil quant au choix du successeur ;
- il s'est, entre autres, assuré de la prise en main par Valérie Baudson des différentes instances de gouvernance d'Amundi ;
- il l'a positionnée en leader sur la finalisation de l'opération Lyxor et sur la préparation du processus d'intégration, il a organisé la communication et la présentation de Valérie Baudson auprès des principales parties prenantes ;
- il s'est assuré de la bonne montée en puissance de Valérie Baudson sur l'ensemble des dossiers sensibles du Groupe Amundi.

Ces éléments ont conduit le Conseil à fixer le taux d'atteinte de l'objectif managérial à 150 % en base 100 %, soit 45 % compte tenu de la pondération de 30 %.

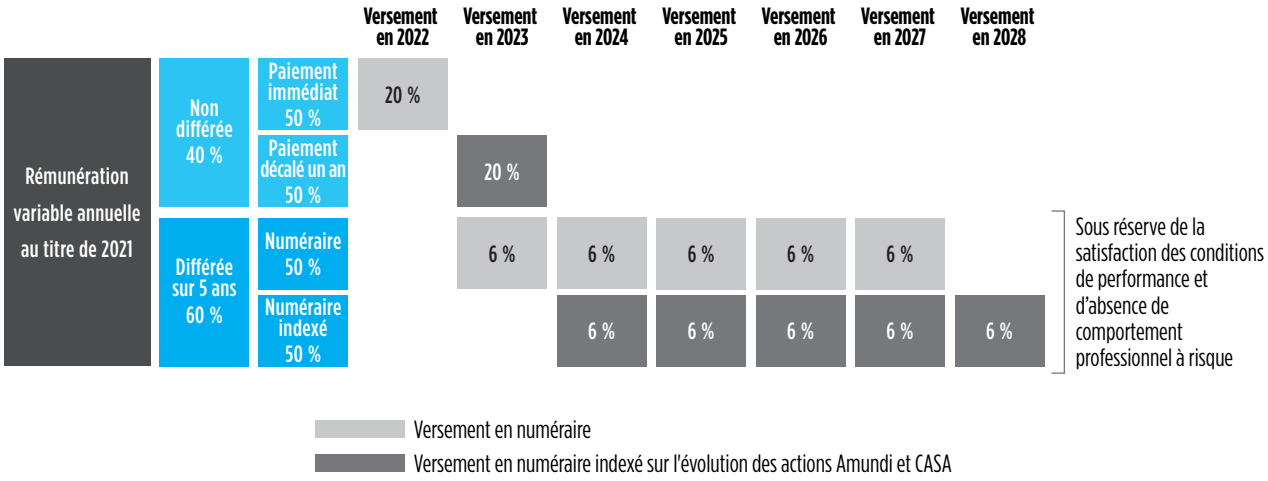
Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

(2) Il est précisé qu'Yves Perrier n'a pas pris part à la discussion.

(3) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité. Il est précisé que l'objectif cible correspondait, pour chaque critère économique, au montant fixé dans le budget.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation
		La structure des paiements de la rémunération variable annuelle du Directeur Général peut être représentée comme suit :



Dont rémunération variable non différée	144 000 €	La partie non différée à paiement immédiat de la rémunération variable globale, soit 20 % de celle-ci, sera versée en mai 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle 2022.
Dont rémunération variable à paiement décalé d'un an	144 000 €	La partie à paiement décalé d'un an de la rémunération variable globale sera payée, pour autant que l'Assemblée générale annuelle 2022 approuve le versement des éléments de rémunération variable, pour 20 % du total en mars 2023. Cette partie est indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A.
Dont rémunération variable différée	432 000 €	**MODALITÉS DE DIFFÉRÉ ET D'INDEXATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE ANNUELLE** Conformément à la réglementation CRD V, telle qu'applicable à la politique de rémunération du Directeur Général au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération variable globale annuelle est, à concurrence de 60 %, différée en cinq tranches égales sur cinq ans. Cette rémunération variable différée sera : • pour moitié non indexée ; • pour moitié indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. et soumise à une période de rétention d'un an. Son acquisition définitive est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance au niveau d'Amundi et de Crédit Agricole S.A. détaillés ci-dessous. L'indexation et les conditions de performance permettent ensemble de garantir l'alignement de la rémunération du Directeur Général avec la performance long terme du Groupe.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation

Condition de versement applicable à la quote-part différée de la rémunération variable annuelle du Directeur Général, portant sur la performance Amundi pour 85 % :

Indicateur	Pondération	Taux de réalisation – Seuil (0 %)	Taux de réalisation – Cible (100 %)	Taux de réalisation – Plafond (120 %)
Résultat net part du Groupe ajusté Amundi cumulé sur chaque période de référence				
Période de référence 1re tranche : 2022	85 %	25 % de l'objectif (2)	50 % de l'objectif (2)	60 % de l'objectif (2)
Période de référence 2e tranche : 2022-2023				
Période de référence 3e tranche : 2022-2024				
Période de référence 4e tranche : 2022-2025				
Période de référence 5e tranche : 2022-2026				

Conditions de versement applicables à la quote-part différée de la rémunération variable annuelle du Directeur Général, portant sur la performance de Crédit Agricole S.A. pour 15 % : La performance de Crédit Agricole S.A. sera mesurée par trois critères complémentaires comptant chacun pour 5 %, la performance économique intrinsèque, la performance boursière de Crédit Agricole S.A. et la performance sociétale de Crédit Agricole S.A.

Il est précisé que, pour chaque année, la performance globale est égale à la moyenne pondérée des taux de réalisation de chaque condition de performance, cette moyenne étant plafonnée à 100 %.

Il est par ailleurs rappelé que les conditions ci-dessus ne sauraient ouvrir droit à une quelconque rémunération supplémentaire. Elles précisent les modalités de versement de la partie différée de la rémunération variable. Celle-ci a déjà fait l'objet d'une évaluation de performance par le Conseil d'Administration et son versement demeure subordonné au vote *ex post* de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Conformément à la politique de rémunération, au cas où un comportement professionnel à risque serait constaté pendant la période d'acquisition de cinq ans, le Conseil d'Administration d'Amundi aurait la possibilité de réduire tout ou partie de la rémunération variable différée non encore acquise, alors même que les conditions de performance seraient satisfaites.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

(2) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Néant	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Yves Perrier au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 ou versée au cours de la même période.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Néant	Aucune option d'actions n'a été attribuée à Yves Perrier au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 ou versée au cours de la même période.
	Néant	Aucune action de performance n'a été attribuée à Yves Perrier au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 ou versée au cours de la même période.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0 €	Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération au titre de son activité d'administrateur à compter du 15 septembre 2015. Par conséquent, aucun montant ne lui a été attribué ou versé au titre de son activité d'administrateur pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021.
Avantages de toute nature	2 206 €	Yves Perrier bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi (cet avantage est valorisé à 5 295 euros pour une année, soit 2 206 euros *prorata temporis*).
Indemnité de cessation de fonction	Aucune indemnité versée en 2021 au titre de la cessation du mandat. Indemnité de départ en retraite au titre du contrat de travail Crédit Agricole S.A.	Yves Perrier n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ au titre de la cessation de son mandat de Directeur Général d'Amundi. Yves Perrier a décidé de mettre fin à son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. au 31 mai 2021 afin de faire valoir ses droits à retraite obligatoires à compter du 1er juin 2021. En application de la Convention Collective de Crédit Agricole S.A., il a bénéficié, au titre de son contrat de travail, du versement d'une indemnité de départ à la retraite d'un montant de 523 000 euros brut (correspondant au plafond de six mois de salaire prévu par ladite Convention). Cette indemnité a été entièrement prise en charge par Crédit Agricole S.A. sans aucune refacturation à Amundi.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Yves Perrier n'est soumis à aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucune acquisition de droits conditionnels pour la période du 1er janvier au 10 mai 2021. Versement d'une rente annuelle à compter du 1er juin 2021.	Au titre de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A., Yves Perrier bénéficiait du dispositif de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A., complémentaire aux régimes collectifs et obligatoires de retraite (voir description des caractéristiques de ce régime ci-après). Suite à la décision de Yves Perrier de faire valoir ses droits à retraite obligatoires à partir du 1er juin 2021, la rente due au titre de ce dispositif a été définitivement liquidée à compter de cette même date. Yves Perrier reçoit à ce titre une rente annuelle d'un montant annuel de 334 000 euros avant impôt et charges sociales, rente qui lui est directement versée par un organisme régi par le Code des assurances, auprès duquel le régime a été intégralement externalisé. Le financement de cette rente a été entièrement pris en charge par Crédit Agricole S.A. sans aucune refacturation à Amundi.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

Régimes de retraite supplémentaire

Sont décrites ci-après les caractéristiques du dispositif de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole dont Yves Perrier bénéficiait au titre de son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A., et, notamment, les règles de calcul de la rente annuelle qui lui est versée en application de ce régime depuis le 1er juin 2021 (pour un montant annuel global de 334 000 euros bruts, dont 13 000 euros au titre du régime à cotisations définies, soit 20 % de la rémunération de référence (1), ratio inférieur au plafond de 45 % du revenu de référence prévu par le Code AFEP-MEDEF).

Ce dispositif est constitué 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.

Le régime à prestations définies relève des dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, Il est fermé depuis le 4 juillet 2019 et les droits conditionnels qu'il procurait ont été cristallisés au 31 décembre 2019.

Ces droits sont déterminés sous déduction de la rente constituée dans le cadre du régime à cotisations définies.

À la liquidation, la rente totale de retraite est plafonnée, pour l'ensemble des régimes de retraite d'entreprises et des régimes obligatoires de base et complémentaire.

Ces régimes sont entièrement pris en charge par Crédit Agricole S.A. et ne font l'objet d'aucune refacturation à Amundi.

Régime de retraite à cotisations définies

S'agissant du régime de retraite à cotisations définies, une condition d'ancienneté d'un an est exigée pour le versement des cotisations. Le versement d'un complément de retraite intervient dès lors que le bénéficiaire est en mesure de justifier qu'il a liquidé ses droits à pension de retraite auprès d'un régime obligatoire de retraite.

Yves Perrier bénéficiait d'un droit acquis à une pension au titre de ce régime dont le montant était directement fonction de l'épargne accumulée transformée en rente viagère à la date de liquidation. Les contributions à ce régime, calculées sur la rémunération brute versée dans la limite de huit plafonds annuels de sécurité sociale étaient de 5 % à la charge de Crédit Agricole S.A. et de 3 % à la charge d'Yves Perrier. Elles incluaient les cotisations au régime de retraite supplémentaire des organismes agricoles résultant de l'accord du 31 janvier 1996 (dit « régime 1,24 % »). Les contributions de Crédit Agricole S.A. au régime de retraite étaient exonérées des cotisations et contributions de sécurité sociale dans les limites fixées à l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale et déductibles du résultat fiscal de Crédit Agricole S.A.

Régime de retraite à prestations définies

Le régime de retraite à prestations définies est constitué de droits aléatoires soumis à une condition d'achèvement de la carrière du participant au sein de l'entreprise.

Le bénéfice de la pension de retraite au titre du régime de retraite à prestations définies est réservé aux participants qui :

- ont une ancienneté minimale de cinq ans au sein du Groupe ;
- ont atteint ou dépassé l'âge de départ à la retraite à la date de liquidation des droits à retraite ou qui sont âgés de 60 ans et qui justifient de la possibilité de liquider à taux plein leur pension de retraite auprès du régime général de la sécurité sociale ;
- sont éligibles au régime à la veille de la liquidation de leurs droits à retraite ;
- ont obtenu la liquidation de toutes leurs pensions de retraite personnelles de base et complémentaires auprès de tous les régimes de retraite légalement obligatoires français, étrangers et des organisations internationales dont ils ont pu relever (hors les éventuels droits au régime Agirc tranche C).

Le régime répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux anciennes dispositions de l'article L. 225-4-1 du Code de commerce (abrogées par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019) relatives aux conditions d'acquisition des droits annuels conditionnels de retraite supplémentaire à prestations définies

S'agissant d'Yves Perrier, l'acquisition annuelle des droits jusqu'au 31 décembre 2019 (date de cristallisation des droits) était 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, étant précisé que cette condition était réputée satisfaite si le Groupe Amundi n'atteignait pas cet objectif du fait d'un environnement de marché adverse affectant les concurrents d'Amundi de manière similaire.

Le taux de la pension était égal à 0,3 % de la rémunération de référence telle que définie ci-dessus par trimestre validé, dans la limite de 120 trimestres, soit un rythme d'accroissement de 1,2 % maximum par an.

Conformément aux dispositions de la loi PACTE et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, aucun droit supplémentaire n'a été octroyé au titre de périodes d'emploi postérieures au 1er janvier 2020.

Le régime de retraite à prestations définies fait l'objet d'une gestion externalisée auprès d'un organisme régi par le Code des assurances. Le financement de l'actif externalisé s'effectue par des primes annuelles financées intégralement par Crédit Agricole S.A. qui sont soumises à la contribution de 24 % prévue à l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, en contrepartie de l'exonération de cotisations et de contributions de sécurité sociale prévue au même article. Ces primes ne génèrent pas de charge fiscale pour Crédit Agricole S.A.

(1) La rémunération de référence est définie comme la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes les plus élevées perçues au cours des dix dernières années d'activité au sein des entités du groupe Crédit Agricole, incluant la rémunération fixe d'une part et la rémunération variable d'autre part, cette dernière étant prise en compte à concurrence d'un plafond de 60 % de la rémunération fixe, à laquelle s'ajoutent le supplément de salaire familial et la majoration salaire unique.

2.4.3.3.3 Rémunérations attribuées ou versées à Valérie Baudson, Directrice Générale à compter du 11 mai 2021

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments suivants fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 à Valérie Baudson, Directrice Générale. Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération de la Directrice Générale pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 telle qu'approuvée dans sa neuvième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 98,05 %. Ces éléments sont détaillés dans leur intégralité dans le tableau ci-après.

Il est rappelé que Valérie Baudson était titulaire d'un contrat de travail jusqu'au 10 mai 2021. Comme détaillé en 2.4.4.4, une convention de suspension de son contrat de travail a été conclue le 10 mai 2021, après autorisation du Conseil d'Administration au titre des conventions règlementées. Conformément aux dispositions de l'article L.225-40 du Code de commerce, la convention sera soumise à la prochaine Assemblée générale qui statuera sur le rapport spécial du commissaire aux comptes relatif aux conventions réglementées. Les éléments de rémunération détaillés dans le tableau ci-dessous correspondent donc exclusivement à la rémunération au titre de son mandat social à compter du 11 mai 2021.

TABLEAU – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE OU VERSÉE AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 11 MAI 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2021 À VALERIE BAUDSON, DIRECTRICE GÉNÉRALE, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 (1)	Présentation
Rémunération fixe	517 460 €	La rémunération fixe de Valérie Baudson a été fixée à 800 000 euros sur une base annuelle. Elle a été versée *prorata temporis* du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021.
Rémunération variable globale	879 683 €	**MODALITÉS DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE** La rémunération variable globale est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable globale est plafonnée et ne peut dépasser le niveau maximal défini par la politique de rémunération. Celui-ci est fixé, sur une base annuelle pour 2021, à 1 360 000 euros soit 170 % de la rémunération fixe. Ce niveau maximum est en outre conforme à l'application de l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier qui prévoit que l'Assemblée générale peut porter la rémunération variable globale au niveau maximum de 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs. La rémunération variable globale attribuée au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 représente **63 %** de la rémunération totale attribuée à Valérie Baudson au titre de cette période, et **170 %** de la rémunération fixe qui lui a été attribuée au titre de cette même période. La mesure de la performance de la Directrice Générale, telle que prévue dans la politique de rémunération, est déterminée sur la base des résultats constatés pour les différents objectifs fixés présentés ci-dessous, **appréciés sur la base des comptes annuels 2021** : **70 %** — **Critères économiques** 60 % (Amundi) — 10 % (Crédit Agricole) **Périmètre Amundi 60 % :** • **9 %** au titre du **produit net bancaire (PNB) ;** • **12,0 %** au titre du **coefficient d'exploitation (Coex)** ; • **30,0 %** au titre du **résultat net part du Groupe ajusté (RNPG ajusté)** ; • **9 %** au titre de **la collecte nette.** **Périmètre Crédit Agricole S.A. 10 % :** • **3,33 %** au titre du **coefficient d'exploitation ;** • **3,33 %** au titre du **résultat net part du Groupe** ; • **3,33 %** au titre **du *Return on Tangible Equity* (RoTE).** **30 %** — **Critères non économiques** 20 % (Amundi) — 10 % (Crédit Agricole) **Périmètre Amundi 20 % :** • **6,66 %** Qualité de la **prise de poste de DG Amundi** ; • **6,66 %** Mise en œuvre de la **politique ESG** ; • **6,66 % Féminisation des instances dirigeantes.** **Périmètre Crédit Agricole S.A. 10 % :** • **10 % Projet Client, Humain et Sociétal.** **Au total, 80 % des critères portent sur le périmètre Amundi et 20 % sur le périmètre Crédit Agricole S.A.**

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation

ÉVALUATION DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE DU 11 MAI 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2021

Au cours de la réunion du 8 février 2022, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a évalué le niveau d'atteinte des objectifs fixés pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021. Il a constaté que ces objectifs ont été significativement dépassés et, sur ces bases, a décidé de la rémunération variable de la Directrice Générale.

Le taux d'atteinte global (dont le détail figure ci-dessous) est de 137,0 % après prise en compte des critères sur le périmètre Amundi et sur le périmètre Crédit Agricole S.A.

Rémunération variable globale de la Directrice Générale attribuée au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond	Taux d'atteinte des objectifs Base 100 %	Taux d'atteinte des objectifs Pondérés
Périmètre Amundi *(comptes annuels Amundi et Crédit Agricole S.A.)*	80 %				139,5 %	111,6 %
Critères économiques	60 %				148,2 %	88,9 %
PNB *(en M€)*	9,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	13,5 %
Coex *(en %)*	12,0 %	50 %	100 %	150 %	141,2 %	16,9 %
RNPG ajusté *(en M€)*	30,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	45,0 %
Collecte nette *(en Md€)*	9,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	13,5 %
Critères non économiques	20 %				113,3 %	22,7 %
Qualité de la prise de poste de DG Amundi	6,66 %			150 %	115,0 %	7,7 %
Mise en œuvre de la politique ESG	6,66 %			150 %	125,0 %	8,3 %
Féminisation des instances dirigeantes	6,66 %			150 %	100,0 %	6,7 %
Périmètre Crédit Agricole S.A.	20 %				127,0 %	25,4 %
Critères économiques	10 %				129,1 %	12,9 %
Coex *(en %)*	3,33 %	60 %	100 %	150 %	114,6 %	3,8 %
RNPG *(en M€)*	3,33 %	60 %	100 %	150 %	137,4 %	4,6 %
RoTE *(en %)*	3,33 %	60 %	100 %	150 %	135,1 %	4,5 %
Critères non économiques	10 %				125,0 %	12,5 %
Projet Client, Humain et Sociétal	10,0 %			150 %	125,0 %	12,5 %
TAUX DE RÉALISATION GLOBAL	100 %					137,0 %
TAUX DE RÉALISATION APRÈS APPLICATION DU PLAFOND PRÉVU PAR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION						113,3 %

RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE ATTRIBUEE SUR UNE BASE ANNUELLE *(en €)*	**1 360 000**
RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE ATTRIBUÉE *PRORATA TEMPORIS* DU 11 MAI AU 31 DÉCEMBRE 2021 *(en €)*	**879 683**

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation

Lors de sa séance du 8 février 2022, sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a en stricte application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2021, comparé les résultats obtenus avec les objectifs cibles [2] qui avaient été préétablis pour chaque critère.

Pour **les critères économiques portant sur le périmètre Amundi** et comptant pour 60 % du total, le Conseil a, sur la base des comptes annuels d'Amundi, constaté les niveaux d'atteinte comme suit :

- **le PNB, le RNPG ajusté et la collecte nette,** ont tous les trois dépassé le niveau maximum prévu en cas de surperformance par rapport au budget. Ainsi le taux de réalisation sur chacun de ces trois critères a été fixé au plafond prévu par la politique de rémunération à 150 % ;
- **le coefficient d'exploitation** en nette amélioration (baisse de 3,8 pts par rapport à 2020), a dépassé l'objectif cible qui avait été fixé mais sans atteindre le niveau maximum, il en résulte un taux de réalisation de 141,2 %.

Compte tenu du poids de chaque critère, **le taux d'atteinte global sur les objectifs économiques Amundi s'établit à 148,2 % en base 100 %, soit 88,9 % compte tenu de la pondération de 60 %**.

Concernant les **critères non économiques sur le périmètre Amundi,** sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a fixé le niveau d'atteinte en prenant en compte les éléments suivants :

- **Qualité de la prise de poste de DG Amundi :**

Compte tenu des objectifs qui avaient été fixés à la Directrice Générale, le Conseil a arrêté **le taux d'atteinte de cet objectif à 115** % en prenant en compte les réalisations suivantes :

- l'acquisition de Lyxor a été réalisée avec deux mois d'avance sur le calendrier,
- le plan stratégique ESG pour la période 2022-2025 a été défini et présenté au marché,
- les relations avec les principaux clients et partenaires d'Amundi ont été entretenues grâce à la conduite de 70 entretiens depuis le mois de mai,
- un important plan de communication externe a été déployé : une dizaine d'entretiens avec la presse (dont les Echos et l'Agefi) ont été réalisés, une campagne presse de grande ampleur autour des produits Amundi et de l'ESG a été lancée afin de faire connaître la position de leader d'Amundi et des conférences de presse ont été organisées sur les grands projets (Ambition 2025 et Lyxor),
- une gestion active du top management d'Amundi a été opérée : la composition du Senior Leadership Team (SLT) a été revue et des plans de succession sur les postes clés ont été mis en place, les managers de Lyxor ont été intégrés, un séminaire de management a été organisé ainsi que des conférences digitales mensuelles sur les grands thèmes d'actualité d'Amundi à destination du SLT.

- **Mise en œuvre de la politique ESG :**

Le Conseil a fixé **le taux d'atteinte de ce critère à 125 %** en constatant que les objectifs du plan 2018-2021 qui avaient été fixés initialement ont été globalement dépassés :

- l'intégration dans 100 % des fonds ouverts en gestion active de critères ESG avec l'objectif d'afficher une notation ESG supérieure à celle de l'indice de référence. À fin 2021, les critères ESG ont été intégrés dans 100 % des fonds,
- le déploiement des encours en gestion passive pour les porter à 70 milliards d'euros. À fin 2020, ces encours s'élevaient à 58 milliards d'euros et ont atteint près de 95 milliards d'euros, à fin 2021, soit 136 % de l'objectif initial du plan,
- le développement des initiatives thématiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale pour atteindre 20 milliards d'euros. À fin 2020, ces initiatives thématiques s'élevaient à 22 milliards d'euros et ont été portées à 35 milliards à fin 2021, soit 174 % de la cible,
- la promotion des investissements dans l'économie sociale et solidaire avec un objectif de 500 millions d'euros. À fin 2020, ces investissements représentaient 331 millions d'euros, et ont atteint 440 millions d'euros à fin 2021, soit 88 % de l'ambition initiale.

Par ailleurs, un nouveau partenariat stratégique avec la Banque mondiale sur les obligations sociales (fonds BEST) a été conclu.

- **Féminisation des instances dirigeantes**

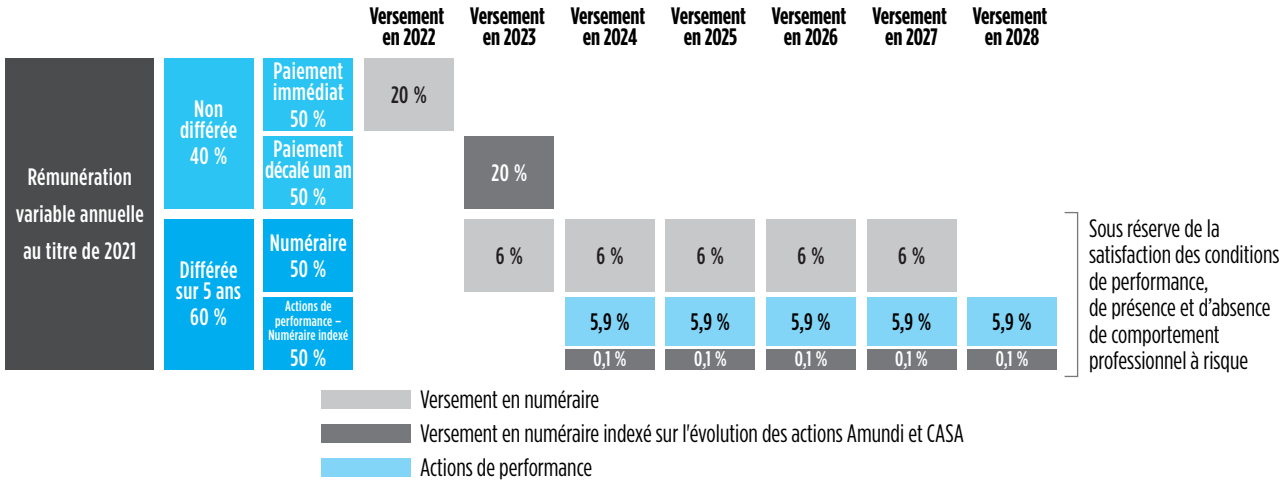
L'objectif [3] qui avait été fixé à la Directrice Générale était d'atteindre un taux de féminisation de l'ensemble des instances dirigeantes d'Amundi de 30 % au 31 décembre 2021. La proportion de femmes a progressé par rapport à 2020 dans chaque instance. Elle a notamment progressé de plus de 4 points au sein du cercle managérial du SLT pour atteindre un niveau de 34,5 %. Le taux de féminisation du Comité de Direction Générale a également fortement augmenté, passant de 21,4 % en 2020 à 28,6 % en 2021. Il a poursuivi sa progression s'agissant du Comex pour atteindre 29,6 % au 31 décembre 2021 (28,6 % à fin 2020). Compte tenu du taux de féminisation atteint sur l'ensemble des trois instances, soit 30,9 %, le Conseil d'Administration a fixé le **taux d'atteinte du critère de féminisation des instances dirigeantes à 100 %.**

Compte tenu du poids de chaque critère, **le taux d'atteinte global sur les objectifs non économiques Amundi s'établit à 113,3 % en base 100 %, soit 22,7 % compte tenu de la pondération de 20 %.**

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

(2) Les objectifs cibles des critères économiques ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité. Il est précisé que l'objectif cible correspondait, pour chaque critère économique Amundi et Crédit Agricole S.A., au montant fixé dans le budget 2021.

(3) Cet objectif s'inscrit dans la trajectoire prévue par la politique de mixité décidée par le Conseil d'Administration (cf section 2.3.4.2).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation
		S'agissant des **objectifs économiques portant sur le périmètre Crédit Agricole S.A**. et comptant pour 10 % du total, le Conseil a, sur la base des comptes annuels de Crédit Agricole S.A., constaté les niveaux d'atteinte comme suit : • 114,2 % pour le **Coex** ; • 137,4 % pour le **RNPG** ; • 135,1 % pour le **RoTe**. Compte tenu du poids de chaque critère, **le taux d'atteinte global sur les objectifs économiques Crédit Agricole S.A. est de 129,1 % en base 100 %, soit 12,9 % compte tenu de la pondération de 10 %.** Enfin, pour l'évaluation du **critère non économique Crédit Agricole S.A.**, portant sur le Projet Client, Humain et Sociétal du Groupe, sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a retenu **un taux d'atteinte de 125 % en base 100 %, soit 12,5 % compte tenu de la pondération de 10 %**, en prenant en considération les éléments suivants : • Le Groupe a poursuivi la digitalisation de ses offres, au service de la satisfaction de ses clients et a déployé de nouveaux outils digitaux et services extra-bancaires innovants à destination de ses clients. Cette transformation digitale, associée à la mobilisation des collaborateurs, ont entraîné le maintien du positionnement du Groupe dans le trio de tête en matière de satisfaction clients. • S'agissant de l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IRC), le Groupe affiche un taux de participation record de 81 % ainsi qu'un taux d'engagement en hausse de 13 points depuis 2016. Sur le volet humain, la totalité des dirigeants du Groupe ont bénéficié en 2021 de programmes visant à transformer le leadership et la féminisation du Comité Exécutif du Groupe a enregistré une progression significative (6,5 % en 2016 à 31 % en 2021). • Enfin, le Groupe a poursuivi son engagement en faveur de la transition énergétique avec le lancement de nouvelles offres. A fin 2021, le Groupe Crédit Agricole compte 12 milliards d'euros d'encours de Green Loans, en croissance de 57 % depuis 2019 et 31 milliards d'euros de Green Assets. Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2021, la rémunération variable globale est attribuée : • sous forme de bonus à hauteur de 620 953 euros ; correspondant aux 960 000 euros de bonus maximum prévu par la politique de rémunération, sur une base annuelle ; • sous forme d'actions de performance à hauteur de 258 730 euros, résultant de l'application du *prorata temporis* au plafond de 400 000 euros prévu sur une base annuelle. 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 clos le 31 décembre 2021. La structure des paiements de la rémunération variable annuelle de la Directrice Générale peut être représentée comme suit : 
Dont rémunération variable non différée	175 936 €	La partie non différée à paiement immédiat de la rémunération variable globale, soit 20 % de celle-ci, sera versée en mai 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle 2022.
Dont rémunération variable à paiement décalé d'un an	175 937 €	La partie à paiement décalé d'un an de la rémunération variable globale, soit 20 % de celle-ci, sera versée en mars 2023, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle 2022. Cette partie est indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation
Dont rémunération variable différée	527 810 €	

MODALITÉS DE DIFFÉRÉ ET D'INDEXATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE ANNUELLE

Conformément à la réglementation CRD V et à la politique de rémunération applicable à la Directrice Générale au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, la rémunération variable globale annuelle est, à concurrence de 60 %, différée, cette part différée devant être attribuée au minimum à hauteur de 50 % sous forme d'instruments.

La part attribuée sous forme d'instruments se décompose comme suit :

- 258 730 euros sous forme d'actions de performance, soit 49 % ;
- 5 175 euros sous forme de numéraire indexé, soit 1 % ;
- le solde de 263 905 euros, soit 50 %, sera versé en numéraire.

Actions de performance

Lors de sa réunion du 28 avril 2022, le Conseil d'Administration déterminera le nombre d'actions correspondant aux 258 730 euros attribués à Valérie Baudson, sur la base de la moyenne des cours moyens de l'action Amundi au cours des 40 jours précédant le Conseil. La politique de rémunération applicable au titre de l'exercice 2021 prévoyait une période de 20 jours. Il a toutefois été retenu une période de 40 jours précédant le Conseil afin d'aligner les modalités d'attribution applicables à Valérie Baudson sur celles des autres bénéficiaires du plan.

Le Conseil procédera le même jour, sur la base du même cours, à l'attribution du plan 2022 à une population sélectionnée de cadres clés.

Toutefois, s'agissant de Valérie Baudson, le Conseil ne procédera à l'attribution des actions qu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2022, sous réserve de l'approbation par ladite Assemblée de la rémunération variable globale attribuée à Valérie Baudson au titre de 2021.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale du 10 mai 2021, dans sa 26e résolution, a décidé, que pour chaque exercice, le nombre total d'actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 0,1 % du capital social.

Sous réserve de la satisfaction des conditions de performance décrites ci-dessous, ces actions seront acquises en cinq tranches sur cinq ans. Chaque tranche sera soumise à une obligation de conservation d'un an à compter de la date d'acquisition.

Le nombre d'actions Amundi définitivement acquises pour chaque tranche sera déterminé chaque année par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance détaillées dans le tableau ci-dessous :

		Taux de réalisation		
Indicateur	**Pondération**	**Seuil (0 %)**	**Cible (100 %)**	**Plafond (125 %)**
Résultat net part du Groupe ajusté	**40 %**	50 % du montant cible	100 % du montant cible	112,5 % du montant cible
Coefficient d'exploitation	**20 %**	Taux cible + 20 %	Taux cible	Taux cible - 5 %
Collecte nette	**20 %**	0 % du montant cible	100 % du montant cible	125 % du montant cible
Plan ESG ambition 2025	**20 %**	50 % de l'objectif	100 % de l'objectif	125 % de l'objectif

Pour les trois conditions économiques, ce taux d'atteinte sera déterminé en comparant le résultat obtenu par rapport à la cible budgétaire annuelle validée par le Conseil d'Administration [2]. S'agissant du critère relatif au plan ESG « Ambition 2025 », le Conseil d'Administration évaluera chaque année la progression d'Amundi dans la mise en oeuvre des dix engagements prévus par ce plan [3] sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Pour chaque tranche, la performance globale est égale à la moyenne pondérée des taux de réalisation de chaque condition de performance, cette moyenne étant plafonnée à 100 %. Il est rappelé que les conditions ci-dessus ne sauraient ouvrir droit à une quelconque rémunération supplémentaire. Elles ne font que préciser les modalités de versement de la partie différée de la rémunération variable. Celle-ci a déjà fait l'objet d'une évaluation de performance par le Conseil d'Administration et son versement demeure subordonné au vote *ex post* de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Le nombre d'actions acquises définitivement pour chaque tranche sera égal au cinquième du nombre d'actions initialement attribué multiplié par le taux de réalisation global.

La Directrice Générale sera tenue de conserver, jusqu'à la cessation de son mandat, pour chaque plan, 20 % des actions acquises. Elle prendra par ailleurs l'engagement formel de ne recourir à aucune stratégie de couverture ou d'assurance jusqu'à la date de disponibilité des actions de performance.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.
(2) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité.
(3) Les dix engagements prévus par le plan ESG « Ambition 2025 » sont décrits dans le communiqué de presse du 8 décembre 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 (1)	Présentation

Bonus versé en numéraire et en numéraire indexé

Le bonus payé en numéraire pour 263 905 euros est versé sur cinq ans en cinq tranches équivalentes de 52 781 euros. Le bonus payé en numéraire indexé pour 5 175 euros est versé sur cinq ans en cinq tranches équivalentes de 1 035 euros

Le paiement de chaque tranche est soumis à l'atteinte d'objectifs de performance au niveau d'Amundi et de Crédit Agricole S.A. qui sont détaillées ci-dessous.

Condition de versement portant sur la performance d'Amundi pour 85 % :

		Taux de réalisation		
Indicateur	**Pondération**	**Seuil (0 %)**	**Cible (100 %)**	**Plafond (120 %)**
Résultat net part du Groupe ajusté Amundi cumulé sur chaque période de référence				
Période de référence 1re tranche : 2022				
Période de référence 2e tranche : 2022-2023	**85 %**	25% de l'objectif (2)	50% de l'objectif (2)	60 % de l'objectif (2)
Période de référence 3e tranche : 2022-2024				
Période de référence 4e tranche : 2022-2025				
Période de référence 5e tranche : 2022-2026				

Conditions de versement portant sur la performance de Crédit Agricole S.A. pour 15 % : La performance de Crédit Agricole S.A. sera mesurée par trois critères complémentaires comptant chacun pour 5 %, la performance économique intrinsèque, la performance boursière de Crédit Agricole S.A. et la performance sociétale de Crédit Agricole S.A.

Il est précisé que, pour chaque année, la performance globale est égale à la moyenne pondérée des taux de réalisation de chaque condition de performance, cette moyenne étant plafonnée à 100 %. Il est rappelé que les conditions ci-dessus ne sauraient ouvrir droit à une quelconque rémunération supplémentaire. Elles ne ne font que préciser les modalités de versement de la partie différée de la rémunération variable. Celle-ci a déjà fait l'objet d'une évaluation de performance par le Conseil d'Administration et son versement demeure subordonné au vote *ex post* de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

La partie du bonus payé en numéraire indexé, soit 5 175 euros, est indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. et soumise à une période de rétention d'un an.

Conditions applicables à la part différée de la rémunération variable globale en cas de départ

En cas de départ, Valérie Baudson ne pourra pas conserver ses droits au versement des tranches de rémunération différée non acquises (en numéraire ou sous forme de titres), sauf en cas de départ à la retraite 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 fixées initialement.

Clause de restitution applicable à la part différée de la rémunération variable globale

Par ailleurs, conformément à la politique de rémunération, s'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison d'une tranche de rémunération différée, qu'elle soit en numéraire ou sous forme de titres, que la Directrice Générale : (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Conseil d'Administration se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées ou des sommes déjà versées, sous réserve des contraintes juridiques éventuellement applicables en droit français.

Rémunération exceptionnelle	Néant	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Valérie Baudson au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, ou versée au cours de la même période.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.4.

(2) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 (1)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Néant	Aucune option d'actions n'a été attribuée à Valérie Baudson au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, ou versée au cours de la même période.
	Néant	Si l'Assemblée générale annuelle approuve les éléments de rémunération attribués à Valérie Baudson au titre de l'exercice 2021, des actions de performance seront attribuées à Valérie Baudson après l'Assemblée générale. Cette attribution, d'une valeur de 258 730 euros, se fera dans les conditions décrites ci-dessus dans la partie « rémunération variable différée ».
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Valérie Baudson n'a pas de mandat d'administrateur de la Société.
Avantages de toute nature	11 514 €	Conformément à la politique de rémunération, Valérie Baudson bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi (valorisation de l'avantage à 3 955 euros *prorata temporis*) et d'une assurance chômage privée souscrite auprès de la GSC dans les conditions détaillées à la page 136 du présent document d'enregistrement universel. La cotisation intégralement prise en charge par Amundi a représenté un avantage en nature pour 7 559 euros *prorata temporis*.
Indemnité de cessation de fonction : Indemnité de départ	Aucune indemnité versée au titre de 2021	Valérie Baudson bénéficie d'une indemnité de départ en cas de départ contraint (cessation de son mandat à l'initiative d'Amundi ou du fait d'un changement de stratégie ou de contrôle) dans les conditions autorisées par le Conseil d'Administration du 31 mars 2021 et approuvées par l'Assemblée générale du 10 mai 2021. Le détail relatif à cette indemnité figure à la page 135 du document d'enregistrement universel.
Indemnité de non-concurrence	Aucune indemnité versée au titre de 2021	Valérie Baudson n'est pas soumise à une clause de non-concurrence au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail, suspendu durant la durée de son mandat, elle est soumise à une clause de non-concurrence lui interdisant d'accepter un emploi dans une entreprise développant une activité concurrente de celle d'Amundi. La convention de suspension du contrat de travail autorisée par le Conseil d'Administration du 10 mai 2021 après approbation de l'Assemblée générale qui s'est tenue le même jour a porté à 12 mois la durée de l'engagement de non-concurrence à compter de la rupture de son contrat de travail. Le détail relatif à l'indemnité qu'elle pourrait percevoir dans ce cadre figure à la page 136 du document d'enregistrement universel.
Prévoyance santé	1 686 €	En vertu de la décision du Conseil d'Administration du 31 mars 2021 et de l'approbation de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, Valérie Baudson bénéficie des mêmes dispositifs de prévoyance et de santé que les collaborateurs Amundi. Le montant des cotisations restant à la charge d'Amundi pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 sont : • Frais de santé : 784 euros ; • Prévoyance : 902 euros.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	120 €	En vertu de la décision du Conseil d'Administration du 31 mars 2021 et de l'approbation de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, Valérie Baudson a bénéficié du régime collectif et obligatoire de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable à l'ensemble des collaborateurs. À ce titre, elle a bénéficié d'une cotisation annuelle, intégralement prise en charge par Amundi, égale à 0,5 % du Plafond Annuel de la Sécurité sociale, soit 120 euros pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 versée pour son compte auprès d'un assureur.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Il est par ailleurs rappelé à titre informatif que, au titre de ses fonctions de salariée pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération attribuée (fixe, variable et avantages en nature) à Valérie Baudson s'élève à 551 904 euros. Elle est détaillée dans la section 2.4.3.5.

2.4.3.4 Approche comparée de la rémunération

2.4.3.4.1 Évolution et comparabilité externe de la rémunération du Directeur Général

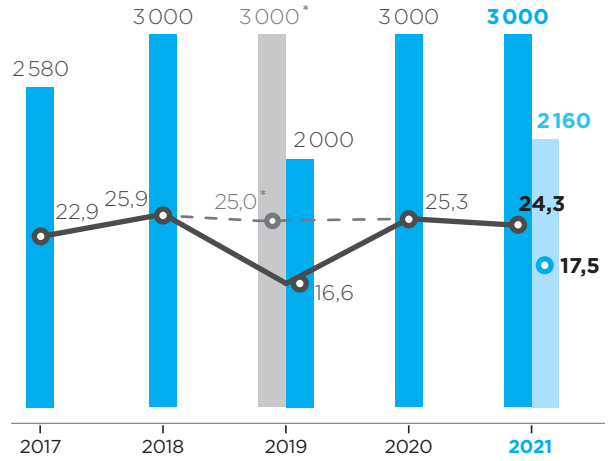
S'agissant d'Yves Perrier, Directeur Général du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération globale qui lui a été attribuée au titre de l'exercice 2021 sur une base annuelle s'élève à 3 000 000 euros (hors avantages en nature), inchangée depuis 2018. Entre 2017 et 2021, l'évolution de la rémunération globale du Directeur Général s'établit à 16 %, à comparer avec une progression du résultat net comptable de 84 % (1) sur la même période.

S'agissant de Valérie Baudson, Directrice Générale depuis le 11 mai 2021, la rémunération globale qui lui a été attribuée au titre de l'exercice 2021 sur une base annuelle s'élève à 2 160 000 euros (hors avantages en nature).

Chaque année, une analyse est réalisée par un conseil externe pour situer la rémunération du Directeur Général par rapport à celle de ses pairs. Les résultats de cette étude concluent à un positionnement de la rémunération totale du Directeur Général Amundi dans la fourchette basse du marché. En effet, la rémunération totale de Valérie Baudson, comme celle d'Yves Perrier avant elle, se positionne en dessous du 1er quartile d'un panel de plus de 20 gestionnaires d'actifs internationaux dont les actifs sous gestion sont en moyenne de mille milliards de dollars.

2.4.3.4.2 Ratios d'équité légaux (France)

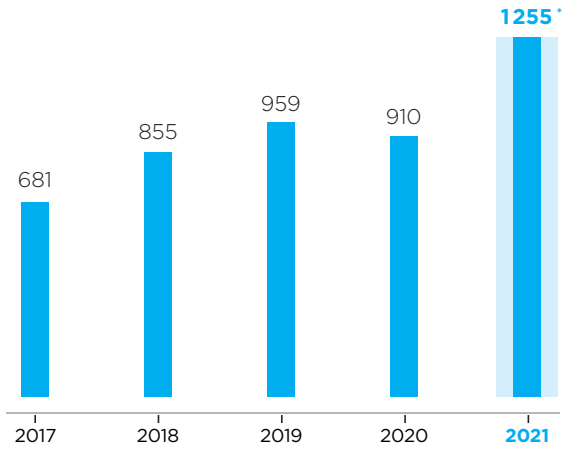
Évolution du Ratio d'équité et de la rémunération du Directeur Général



Rémunération attribuée à Yves Perrier au titre de l'exercice *(en k€)*
Rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de l'exercice *(en k€)*
Ratio de la rémunération attribuée à Yves Perrier par rapport à la rémunération moyenne des salariés France
Ratio de la rémunération attribuée à Valérie Baudson par rapport à la rémunération moyenne des salariés France

* *Avant renonciation par le Directeur Général à 50 % de sa rémunération variable attribuée au titre de 2019.*

Évolution du Résultat net comptable



Résultat net comptable (performance de la Société) *(en m€)*

* Résultat net comptable publié de 1 369 millions d'euros retraité de l'effet de l'*Affrancamento*

Tableau – Mise en perspective de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Les deux tableaux ci-après présentent les éléments prévus aux 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Le premier tableau présente l'évolution annuelle au cours des cinq derniers exercices de :

- la rémunération du Président du Conseil d'Administration ;
- la rémunération du Directeur Général ;
- la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ;
- la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ;
- les performances de la Société.

Le second tableau présente les ratios, et leur évolution sur les cinq derniers exercices, entre le niveau de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général et :

- la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ;
- la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux.

(1) Cette progression est calculée hors effet de l'Affrancamento sur le résultat net comptable.

À des fins de lisibilité et conformément aux recommandations de l'AFEP/MEDEF en cas de changement de gouvernance en cours d'exercice, toutes les rémunérations sont présentées sur une base annuelle.

Les éléments méthodologiques suivants doivent être soulignés :

- ces tableaux ont été établis en respectant les lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération actualisées en février 2021 ;
- à des fins de représentativité, et conformément à la recommandation 26.2 du Code AFEP-MEDEF, le périmètre retenu est celui des sociétés françaises du Groupe, en retenant les salariés en CDI présents à la fois le 31 décembre de l'exercice concerné et le 31 décembre de l'exercice précédent. À titre d'illustration, cet effectif représente au 31 décembre 2021, 2 325 collaborateurs soit plus de 93 % de l'effectif CDI en France, ce qui est significativement plus représentatif que l'effectif limité aux 9 salariés de la seule société Amundi S.A. soit moins de 0,4 % de l'effectif CDI en France (à titre d'information et en application stricte de la loi, le ratio de la rémunération attribuée au Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés sur ce périmètre serait, en 2021, égal à 16,0 pour Yves Perrier et à 11,6 pour Valérie Baudson) ;
- toutes les rémunérations présentées sont les rémunérations attribuées, au titre des exercices considérés ;
- les éléments suivants ont été retenus sur une base brute : rémunération fixe, rémunération variable, participation et intéressement, actions de performance attribuées au titre de l'exercice considéré (attributions en 2022 au titre de 2021 sous réserve de l'autorisation du Conseil), prime exceptionnelle. Les avantages en nature ont été exclus compte tenu de leur caractère non significatif tant pour le Directeur Général que pour l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'en raison de la difficulté de consolidation de cette information sur l'ensemble du périmètre (pour le Directeur Général, cela représente moins de 7 000 euros sur une année au titre de l'avantage voiture). Les indemnités de départ, de non-concurrence et régimes de retraite supplémentaire ont également été exclues ;
- les données au titre de 2020 ont été mises à jour des montants définitifs.

Rémunérations attribuées et Performance de la Société *(en milliers d'euros)*

Périmètre France	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Évolution 2017-2021**
Président du Conseil d'Administration						
Rémunération de Xavier Musca jusqu'au 10 mai 2021	-	-	-	-	-	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		-	-	-	-	-
Rémunération de Yves Perrier à partir du 11 mai 2021	-	-	-	-	**350**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		-	-	-	-	-
Directeur Général						
Rémunération de Yves Perrier jusqu'au 10 mai 2021	2 580	3 000	2 000	3 000	**3 000**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 16,3 %*	*(33,3 %)*	*+ 50,0 %*	*0,0 %*	*+ 16,3 %*
Rémunération de Valérie Baudson à partir du 11 mai 2021	-	-	-	-	**2 160**	-
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		-	-	-	-	-
Salariés						
Rémunération moyenne des salariés	112,8	116,0	120,3	118,7	**123,4**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 2,9 %*	*+ 3,7 %*	*(1,3 %)*	*+ 4,0 %*	*+ 9,4 %*
Rémunération médiane des salariés	83,5	84,7	88,7	88,3	**92,6**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 1,5 %*	*+ 4,7 %*	*(0,5 %)*	*+ 4,9 %*	*+ 10,9 %*
Performance de la Société						
Résultat net comptable *(en millions d'euros)*	681	855	959	910	**1 255,0** (1)	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 25,6 %*	*+ 12,2 %*	*(5,1 %)*	*+ 37,9 %*	*+ 84,3 %*

(1) Résultat net comptable publié de 1 369 millions d'euros, retraité de l'effet de l'Affrancamento.

Ratios **Périmètre France**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Évolution 2017-2021**
Président du Conseil d'Administration						
Xavier Musca, jusqu'au 10 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	-	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	-	-	-	-	-	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Yves Perrier, à partir du 11 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	**2,8**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	-	-	-	-	**3,8**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Directeur Général						
Yves Perrier, jusqu'au 10 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	22,9	25,9	16,6	25,3	**24,3**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		*+ 3,0*	*(9,3)*	*+ 8,6*	*(1,0)*	*+ 1,4*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	30,9	35,4	22,6	34,0	**32,4**	-
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		*+ 4,5*	*(12,8)*	*+ 11,3*	*(1,6)*	*+ 1,5*
Valérie Baudson, à partir du 11 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	**17,5**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	-	-	-	-	**23,3**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-

Afin de donner une information la plus complète possible, pour la fonction de Directeur Général, il a également été procédé aux calculs pour l'année 2021 en prenant en compte les rémunérations attribuées à Yves Perrier et Valérie Baudson au *prorata* de la durée de leur mandat respectif. Il en résulte :

- une rémunération attribuée au titre de 2021 à la fonction de Directeur Général de 2 477 000 euros ;
- un ratio par la rémunération moyenne des salariés France de 20,1 ;
- un ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France de 26,8.

2.4.3.4.3 Évolution du ratio d'équité monde

Outre ces dispositions issues de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, Amundi calcule et communique depuis 2018 un ratio d'équité sur la base d'un périmètre représentatif de son activité mondiale. Ce calcul reposant sur des données financières (traitements et salaire, effectif moyen) rapportées à la rémunération attribuée au Président du Conseil d'Administration [(1)] et au Directeur Général permet en outre une comparaison avec d'autres entreprises. Sur la base de la rémunération attribuée à Yves Perrier au titre de son mandat de Directeur Général, ce ratio d'équité mondial s'établit à 18,7 pour 2021, en baisse de 2,2 points par rapport à celui de 2020. Sur la base de la rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de son mandat de Directrice Générale, il est de 13,5 en 2021. Il demeure l'un des ratios d'équité les plus faibles du SBF 120.

Rémunérations attribuées *(en milliers d'euros)* **Périmètre Monde**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Rémunération du Directeur Général, Yves Perrier	3 000	2 000	3 000	**3 000**
Rémunération de la Directrice Générale, Valérie Baudson	-	-	-	**2 160**
Rémunération moyenne des salariés	137,3	144,5	143,1	**160,0**
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 5,2 %*	*(1,0 %)*	***+ 11,8 %***
Directeur Général				
Yves Perrier, jusqu'au 10 mai 2021				
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	21,9	13,8	21,0	18,7
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		*(8,1)*	*+ 7,2*	***(2,2)***
Valérie Baudson à partir du 11 mai 2021				
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	13,5
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)	-	-	-	-

(1) Le ratio de la rémunération d'Yves Perrier, Président du Conseil d'Administration, par rapport à la rémunération moyenne des salariés est de 2,2 en 2021.

2.4.3.5 Tableaux de synthèse normalisés conformes aux recommandations de l'AFEP/MEDEF et de l'AMF

Rémunération et avantages versés à Xavier Musca, Président du Conseil d'Administration du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021

Il est rappelé que Xavier Musca, Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, a renoncé à percevoir une rémunération au titre de son activité d'administrateur. Aucune autre forme de rémunération ou d'avantage ne lui a été versée par la Société au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration qu'il a occupé depuis le 28 avril 2016 jusqu'au 10 mai 2021. Les informations relatives aux rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Xavier Musca au titre de son mandat de Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A. figureront dans le document d'enregistrement universel de Crédit Agricole S.A. Aucune information relative à Xavier Musca ne figure donc dans les tableaux ci-après.

Rémunération et avantages versés aux autres Dirigeants mandataires sociaux

TABLEAU 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Yves Perrier Président du Conseil d'Administration à compter du 11 mai 2021	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020** *(en euros)*	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	-	207 555
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**-**	**207 555**

Yves Perrier Directeur Général du 1er janvier au 10 mai 2021	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020** *(en euros)*	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	3 005 295	1 082 206
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**3 005 295**	**1 082 206**

Valérie Baudson Directrice Générale à compter du 11 mai 2021	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 (1)** *(en euros)*	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	-	1 408 657
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**-**	**1 408 657**

(1) Valérie Baudson n'était pas Dirigeant mandataire social durant l'exercice 2020.

Par ailleurs, la rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de ses fonctions de salariée pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, s'élève à 551 904 euros.

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et des autres avantages octroyés aux Dirigeants mandataires sociaux au cours des exercices 2020 et 2021.

Yves Perrier **Président du Conseil d'Administration à compter du 11 mai 2021**	**Exercice 2020**		**Exercice 2021**	
	Montants attribués [2]	**Montants versés [3]**	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**
Rémunération fixe [1]	-	-	204 167	204 167
Rémunération variable annuelle [1]	-	-	0	0
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
Rémunération à raison de l'activité d'administrateur [4]	-	-	0	0
Avantages en nature *(véhicule de fonction)*	-	-	3 388	3 388
TOTAL	**-**	**-**	**207 555**	**207 555**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération au titre de son activité d'administrateur.

Yves Perrier **Directeur Général du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021**	**Exercice 2020**		**Exercice 2021**	
	Montants attribués [2]	**Montants versés [3]**	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**
Rémunération fixe [1]	1 000 000	1 000 000	360 000	360 000
Rémunération variable annuelle [1]	2 000 000	1 566 158 [5]	720 000 [7]	2 082 664 [6]
Rémunération variable non différée	*600 000*	*300 000*	*144 000*	*600 000*
Rémunération variable à paiement décalé	*200 000*	*88 250*	*144 000*	*245 100*
Rémunération variable différée, conditionnelle, indexée	*1 200 000*	*1 177 908*	*432 000*	*1 237 564*
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération à raison de l'activité d'administrateur [4]	0	0	0	0
Avantages en nature *(véhicule de fonction)*	5 295	5 295	2 206	2 206
TOTAL	**3 005 295**	**2 571 453**	**1 082 206**	**2 444 870**

Les rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Yves Perrier au titre de son 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. Les informations présentées correspondent à 100 % de la rémunération versée à Yves Perrier.
(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération au titre de son activité d'administrateur au titre de l'exercice 2020 et de l'exercice 2021.
(5) La rémunération variable versée en 2020 correspond pour 388 250 euros à la part non différée et la part à paiement décalé de la rémunération variable au titre de 2019 (partiellement indexée sur l'évolution de l'action Crédit Agricole S.A.), et pour 1 177 908 euros à des parts de rémunération variable attribuées au titre d'exercices antérieurs (2016, 2017 et 2018). Ces dernières ont été différées et indexées conformément à la réglementation applicable (détail dans le tableau 2 bis).
(6) La rémunération variable versée en 2021 correspond pour 845 100 euros à la part non différée et la part à paiement décalé de la rémunération variable au titre de 2020 (partiellement indexée sur l'évolution de l'action Crédit Agricole S.A.), et pour 1 237 564 euros à des parts de rémunération variable attribuées au titre d'exercices antérieurs (2017, 2018 et 2019). Ces dernières ont été différées et indexées conformément à la réglementation applicable (détail dans le tableau 2 bis).
(7) Les critères en application desquels cette rémunération a été déterminée sont décrits en 2.4.3.3.2.

Valérie Baudson Directrice Générale du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021	Exercice 2020 Montants attribués (2) (4)	Exercice 2020 Montants versés (3) (4)	Exercice 2021 Montants attribués (2)	Exercice 2021 Montants versés (3)
Rémunération fixe (1)	-	-	517 460	517 460
Rémunération variable annuelle (1) (5)	-	-	879 683	0
Rémunération variable non différée	-	-	*175 936*	*0*
Rémunération variable à paiement décalé d'un an	-	-	*175 937*	*0*
Rémunération variable différée, conditionnelle, indexée	-	-	*527 810*	*0*
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
Rémunération à raison de l'activité d'administrateur	-	-	0	-
Avantages en nature *(véhicule de fonction et assurance chômage)*	-	-	11 514	11 514
TOTAL	**-**	**-**	**1 408 657**	**528 974**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Valérie Baudson n'était pas Dirigeant mandataire social durant l'exercice 2020.
(5) Les critères en application desquels cette rémunération a été déterminée sont décrits en 2.4.3.3.3.

La rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de ses fonctions de salariée pour la période du 1er janvier au 10 mai 2021 s'élève à 551 904 euros et se décompose comme suit : rémunération fixe de 120 079 euros, une rémunération variable de 430 432 euros qui sera versée, pour partie, au cours des exercices suivants, des avantages en nature pour 1 393 euros.

Valérie Baudson a perçu également au cours de l'exercice 2021 des sommes correspondant à des rémunérations variables attribuées au titre d'exercices précédents (2017, 2018, 2019 et 2020) pour un total de 648 027 euros. Elle a également perçu 16 912 euros de rémunération variable collective au titre de 2020 (intéressement, participation et abondement).

TABLEAU 2 BIS – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DIFFÉRÉES VERSÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Le tableau 2 Bis est sans objet pour Yves Perrier au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration et pour Valérie Baudson au titre de sa première année de mandat de Directrice Générale.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2021 a constaté le niveau d'atteinte de chaque objectif de performance préalable au versement des tranches différées attribuées en 2018, 2019 et 2020 tel que détaillé dans le tableau ci-dessous.

Niveau d'atteinte des conditions de performance *Exercice 2020*	Pondération	Rémunération variable différée attribuée en 2018	Rémunération variable différée attribuée en 2019	Rémunération variable différée attribuée en 2020
Performance économique Amundi	85 %	120 %	120 %	120 %
Performance économique, boursière et sociétale de Crédit Agricole S.A.	15 %	100 %	98,4 %	95,8 %
TAUX D'ATTEINTE GLOBAL PLAFONNÉ À 100 %	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

La condition globale de versement est donc remplie à 100 % et les versements suivants ont été faits en 2021 :

Yves Perrier Directeur Général jusqu'au 10 mai 2021	Exercice 2019 En numéraire	Exercice 2020 En numéraire	Exercice 2021 En numéraire
Rémunération variable différée attribuée en 2016	408 660		
Rémunération variable différée attribuée en 2017	332 320	366 880	
Rémunération variable différée attribuée en 2018	285 692	318 028	397 664 (1)
Rémunération variable différée attribuée en 2019		493 000	618 200 (2)
Rémunération variable différée attribuée en 2020			221 700 (3)
TOTAL	**1 026 672**	**1 177 908**	**1 237 564**

(1) Attribution au titre de l'exercice 2017 d'une tranche de rémunération variable différée pour 344 000 euros conditionnelle et indexée sur les actions Crédit Agricole S.A. et Amundi.
(2) Attribution au titre de l'exercice 2018 d'une tranche de rémunération variable différée pour 400 000 euros conditionnelle et indexée sur les actions Crédit Agricole S.A. et Amundi.
(3) Attribution au titre de l'exercice 2019 d'une tranche de rémunération variable différée pour 200 000 euros conditionnelle et indexée sur les actions Crédit Agricole S.A. et Amundi.

TABLEAU 3 – RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES ET PERCUES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Ce tableau est présenté en section 2.4.3.1.2.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR AMUNDI ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont bénéficié d'aucune attribution d'options en 2021.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont levé aucune option au cours de l'exercice 2021.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Le Conseil d'Administration du 8 février 2022 a décidé d'attribuer sous forme d'actions de performance une part de la rémunération variable globale de Valérie Baudson au titre de son mandat de Directrice Générale pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021. Cette attribution ne sera effectuée qu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2022 si celle-ci a approuvé les éléments de rémunération variable attribués à Valérie Baudson au titre de 2021. Ce tableau est donc sans objet pour l'exercice 2021.

Il est précisé qu'au titre des fonctions de salariée que Valérie Baudson exerçait jusqu'au 10 mai 2021, elle a bénéficié d'une attribution de 5 660 actions sous conditions de performance le 28 avril 2021, soit 355 901 euros selon la valorisation des actions retenues pour les comptes consolidés. Cette attribution correspond au paiement d'une partie de la rémunération variable attribuée au titre de 2020 conformément à la politique de rémunération et dans les conditions décrites au 2.4.2.2.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant	Néant	Néant	Néant

Aucune attribution d'actions de performance n'a été faite précédemment aux Dirigeants mandataires sociaux au titre de leurs mandats.

Au titre des fonctions de salariée que Valérie Baudson exerçait jusqu'au 10 mai 2021, elle avait bénéficié d'attributions d'actions de performance qui sont devenues disponibles durant l'exercice 2021. Il s'agit de 5 169 actions du plan du 13 décembre 2017.

TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Amundi n'a pas émis de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions.

TABLEAU 9 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Ce tableau est présenté à la note 6.5 des Notes annexes aux états financiers consolidés. Il est rappelé qu'aucun des plans détaillés dans ce tableau n'a bénéficié à un dirigeant mandataire social.

TABLEAU 10 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'une rémunération variable pluriannuelle.

TABLEAU 11 – CONTRATS DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Yves Perrier								
Président du Conseil d'Administration								
Début du mandat : 11 mai 2021								
Fin de mandat : cf. (1)		X		X		X		X
Yves Perrier								
Directeur Général								
Début du mandat : 15 septembre 2015								
Fin de mandat : 10 mai 2021	X		X		X			X
Valérie Baudson								
Directrice Générale								
Début du mandat en cours : 11 mai 2021								
Fin de mandat : indéterminée	X (2)		X		X		X	

(1) Yves Perrier a été nommé Président pour la durée de son mandat d'administrateur dont le renouvellement est soumis à l'Assemblée générale 2022.
(2) Pour rappel, le contrat de travail de Valérie Baudson fait l'objet d'une suspension durant la durée de son mandat social, comme cela est décrit au paragraphe 2.4.4.4 du présent document d'enregistrement universel.

Les avantages postérieurs à l'emploi dont bénéficient les Dirigeants mandataires sociaux sont détaillés s'agissant d'Yves Perrier au paragraphe 2.4.3.3.2 et de Valérie Baudson au paragraphe 2.4.4.4.

2.4.4 Politique de rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2022

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022.

2.4.4.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations puis soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires par résolutions distinctes, ce dernier choix permettant aux actionnaires de voter spécifiquement sur chacune d'entre elles, et à la Société de tenir plus finement compte du résultat de ces votes. La politique de rémunération est conforme à l'intérêt social d'Amundi, contribue à sa pérennité tout en s'inscrivant dans sa stratégie, à la fois d'un point de vue commercial et comme investisseur responsable, telle que décrite au chapitre 1 du présent document d'enregistrement universel. Dans cet objectif, elle s'inscrit et se conforme au cadre général décrit à la section 2.4.1, notamment pour les Dirigeants mandataires sociaux. Concernant la Directrice Générale et le Directeur Général Délégué, divers mécanismes, tels que l'indexation des rémunérations différées sur la valeur de l'action et/ou de paniers de fonds représentatifs, favorisent l'alignement des intérêts.

Lorsque des critères de performance sont prévus pour la rémunération variable et la rémunération en actions, l'évaluation de la performance résulte de la comparaison entre le résultat obtenu et la cible définie. Ceci s'applique à la Directrice Générale et au Directeur Général Délégué.

La mise en œuvre et la révision de cette politique font l'objet de propositions détaillées et analysées par le Comité des Rémunérations, composé à deux tiers d'administrateurs indépendants et présidé par un administrateur indépendant. Les propositions sont ensuite débattues au sein du Conseil d'Administration, qui est chargé d'élaborer la politique de rémunération. Celui-ci est tenu de respecter les principes édictés dans le Code AFEP-MEDEF ainsi que dans la Charte de l'administrateur de la Société, notamment concernant la gestion des potentiels conflits d'intérêts. Les décisions du Conseil portent à la fois sur les éléments de rémunération de l'exercice écoulé et sur la politique de rémunération pour l'exercice à venir. Elles prennent en compte les votes et éventuels avis exprimés par les actionnaires durant la dernière Assemblée générale. Le travail du Conseil

d'Administration s'appuie sur des analyses permettant notamment une comparaison avec les rémunérations d'autres dirigeants. Pour le Président du Conseil d'Administration, le Conseil se réfère aux dirigeants de sociétés cotées du SBF 120 et pour la Directrice Générale aux dirigeants d'un panel de plus de 20 gestionnaires d'actifs internationaux dont les actifs sous gestion sont en moyenne de mille milliards de dollars. Le Conseil d'Administration tient par ailleurs compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés lors de ses prises de décision concernant les mandataires sociaux. Il analyse en particulier l'évolution sur les cinq dernières années de la performance de la Société ainsi que des rémunérations moyennes et médianes des salariés.

Cette politique et les éléments de sa mise en œuvre ont été soumis à compter de l'exercice 2018 au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société.

Dans ce cadre, la Société se conforme aux dispositions des textes suivants :

- le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») révisé en janvier 2020 et à l'ensemble des principes qui y sont énoncés ;
- le cadre réglementaire applicable à la rémunération du personnel identifié (dont font partie la Directrice Générale et le Directeur Général Délégué) tel que défini par le Code monétaire et financier ;
- les dispositions du Code de commerce.

Les dispositions de la politique de rémunération applicable aux Dirigeants mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, ont vocation à s'appliquer aux Dirigeants mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé post-Assemblée générale, étant précisé que le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, se réserve la possibilité de décider des adaptations nécessaires pour tenir compte de la situation individuelle du dirigeant mandataire social concerné et des responsabilités qui lui seront confiées. Ces éléments ainsi déterminés s'appliqueront jusqu'à la prochaine réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

En cas de circonstances exceptionnelles (telles qu'une modification exceptionnelle des conditions de marché ou une évolution imprévue affectant substantiellement l'activité de la Société), le Conseil d'Administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération. Conformément à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, cette dérogation devra être temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Le Conseil d'Administration se prononcera après avis du Comité des Rémunérations et, le cas échéant, après avoir recueilli tout avis nécessaire ou utile afin de décider du principe et des modalités de cette dérogation en accord avec les règles applicables. Les éléments de la politique auxquels il peut être dérogé sont exclusivement les éléments variables attribués à la Directrice Générale et/ou au Directeur Général Délégué, avec pour unique objectif de tenir compte, aussi justement que possible, de l'impact de la circonstance exceptionnelle en question sur le calcul des objectifs quantitatifs prévus dans la présente politique de rémunération, dans le respect du plafond fixé pour la rémunération variable globale. Le cas échéant, l'usage de cette faculté fera l'objet d'une communication par la Société et, en tout état de cause sera décrit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice concerné, ainsi que l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments auxquels il aura été dérogé, conformément au 10° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Les principales modifications envisagées de la politique de rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2022, par comparaison à celle prévue pour l'exercice 2021, sont liées au changement de gouvernance :

- en 2022, la politique de rémunération n'a plus vocation à s'appliquer à des personnes différentes occupant successivement les mandats de Président du Conseil d'Administration ou de Directeur Général, comme ce fut le cas en 2021 ;
- une autre modification de la politique de rémunération consiste à ajuster les critères non-économiques de la rémunération variable de la Directrice Générale pour tenir compte des priorités stratégiques d'Amundi ;
- enfin, elle comporte des précisions sur la rémunération du Directeur Général Délégué nommé à ce poste à compter du 1er avril 2022.

Dans le cadre de ce projet de modification, le Conseil d'Administration a tenu compte des votes exprimés par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 et notamment de l'approbation des politiques de rémunération applicables au Président du Conseil d'Administration (10e et 11e résolutions, approuvées à hauteur, respectivement, de 99,87 % et de 99,10 %), aux membres du Conseil d'Administration (7e résolution, approuvée à hauteur de 99,98 %) et au Directeur Général (8e et 9e résolutions approuvées à hauteur, respectivement, de 97,59 % et de 98,05 %), mais aussi de celle des informations mentionnées au I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (5e résolution, adoptée à 99,89 %).

2.4.4.2 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs et au censeur

La politique de rémunération des administrateurs (1) comprend, d'une part, des éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1, et, d'autre part, des éléments spécifiques développés ci-après.

Les administrateurs sont exclusivement rémunérés par une somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale et répartie par le Conseil d'Administration.

Le montant global de cette somme a été fixé à 700 000 euros lors de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015.

Il est rappelé que cette rémunération est versée en N+1 au titre de l'année N. Ainsi, la politique de rémunération applicable en 2022 aux administrateurs, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale, sera versée en 2023 au titre de l'exercice 2022.

Il a été proposé par le Conseil d'Administration du 8 février 2022, après avis de son Comité des Rémunérations, de maintenir la même politique de rémunération que celle appliquée et approuvée au titre de l'exercice 2021 :

(1) Les informations relatives aux administrateurs, notamment la durée de leurs mandats, figurent en section 2.1.1.

- 3 500 euros par administrateur par présence aux réunions du Conseil ;
- 2 000 euros par administrateur par présence aux réunions de Comités, dans la limite d'un montant annuel de 15 000 euros par Comité ;
- un forfait annuel de 15 000 euros alloué au Président du Comité d'Audit ;
- un forfait annuel de 15 000 euros alloué au Président du Comité des Risques ;
- un forfait annuel, de 10 000 euros, alloué au Président du Comité des Rémunérations, au Président du Comité Stratégique et RSE et au Président du Comité des Nominations.

Le censeur perçoit le même montant que les administrateurs, prélevé sur la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux administrateurs.

Il est rappelé que le versement de la somme allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité peut être suspendu (i) en vertu du deuxième alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce, lorsque le Conseil d'Administration n'est pas composé conformément à l'article L. 225-18-1 du même Code, et (ii) dans les conditions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, lorsque l'Assemblée générale n'approuve pas le projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la résolution suivante sera soumise à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

« Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »

2.4.4.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration comprend les éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1, les éléments applicables aux membres du Conseil d'Administration présentés en section 2.4.4.2 et des éléments spécifiques développés ci-après.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2022 a décidé de maintenir inchangée la rémunération annuelle de Yves Perrier en tant que Président du Conseil d'Administration, laquelle s'élève donc à un montant forfaitaire fixe de 350 000 euros. Cette rémunération avait été déterminée à l'occasion de sa nomination en mai 2021, en tenant compte des rémunérations observées pour des fonctions de Président non exécutif dans les grandes sociétés cotées. Afin de garantir son indépendance dans l'exécution de son mandat, le Président du Conseil d'Administration ne sera éligible à aucune rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance.

En tant qu'administrateur, le Président du Conseil d'Administration peut également bénéficier des rémunérations présentées en section 2.4.4.2. Il est toutefois précisé qu'Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération à raison de son mandat d'administrateur.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
Rémunération fixe	La rémunération annuelle du Président du Conseil d'Administration est fixée à 350 000 euros depuis le 11 mai 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Le Président du Conseil d'Administration est éligible à la rémunération versée aux administrateurs. Il est toutefois précisé qu'Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Rémunération variable annuelle	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable long terme	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable long terme.
Avantages de toute nature	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. La valorisation de cet avantage est estimée à 5 295 euros pour 2022.
Frais de santé	Yves Perrier bénéficie du régime frais de santé en vigueur pour les collaborateurs Amundi. La cotisation à la charge d'Amundi pour 2022 est estimée à 1 221 euros.

Conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la résolution suivante sera soumise à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

« Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »

2.4.4.4 Politique de rémunération applicable à la Directrice Générale

La politique de rémunération de la Directrice Générale comprend, d'une part, des éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1 et, d'autre part, des éléments spécifiques développés ci-après.

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 8 février 2022 a décidé de reconduire la politique de rémunération qu'il avait défini à l'occasion de la nomination de la Directrice Générale, tout en adaptant les critères non-économiques de la rémunération variable aux priorités stratégiques d'Amundi pour 2022.

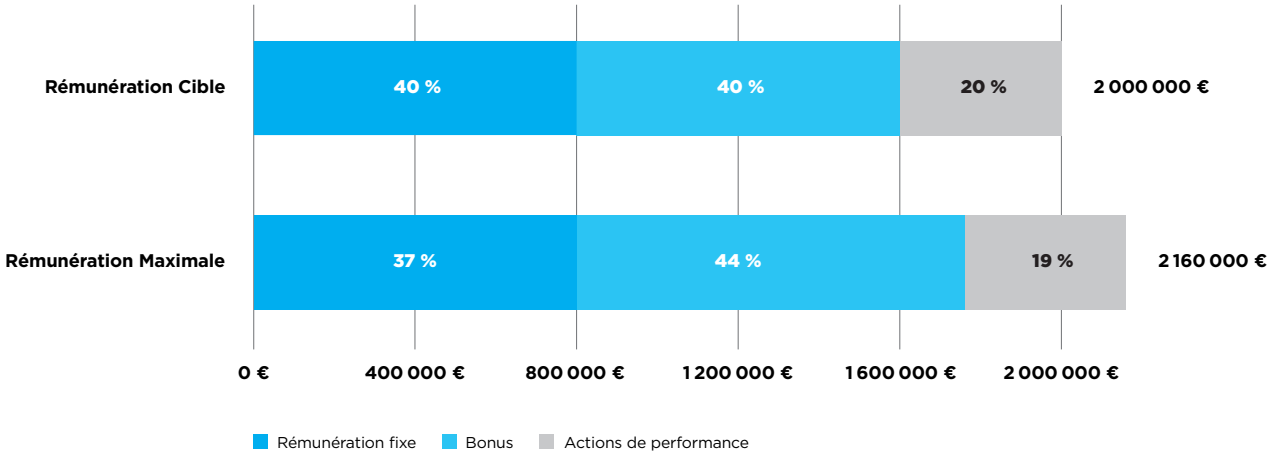
Contrat de travail

Lors de sa réunion du 31 mars 2021, le Conseil d'Administration a relevé qu'à la date de sa nomination, Valérie Baudson cumulait plus de 25 ans d'ancienneté au sein du Groupe, laquelle traduisait son expertise, sa maîtrise des enjeux et sa contribution au développement du Groupe depuis le 1er janvier 1995.

Il n'a donc pas semblé opportun au Conseil de priver Valérie Baudson des avantages qu'elle pouvait tirer de son contrat de travail, et dont elle ne pourrait plus bénéficier s'il y avait été mis fin. Conformément à la doctrine de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil a donc considéré que l'ancienneté et la situation personnelle de Valérie Baudson justifiaient le maintien de son contrat de travail tout en organisant sa suspension.

À ce titre, en vertu d'une autorisation donnée par le Conseil du 10 mai 2021, une convention de suspension a été conclue le 10 mai 2021 afin d'organiser les modalités de revalorisation de la rémunération au titre du contrat de travail de Mme Baudson et les conditions de reclassement lors de la réactivation de ce contrat. Il est précisé que cette convention ne prévoit pas la prise en compte de la période de suspension pour le calcul de l'ancienneté de Valérie Baudson. La convention de suspension modifie également la durée de l'engagement de non-concurrence prévu par le contrat de travail, en portant celle-ci de six mois à un an, les autres conditions de cet engagement de non-concurrence restant inchangées. Cette suspension du contrat de travail implique notamment que Valérie Baudson ne bénéficiera pas, pendant la durée de son mandat, des éléments de rémunération y afférents, qu'ils résultent de son contrat de travail, des stipulations conventionnelles applicables ou des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle ne sera ainsi rémunérée qu'au titre de son mandat social, selon les modalités décrites ci-dessous. Cette convention fera l'objet d'une résolution soumise à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021 au titre des conventions réglementées.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Éléments de la politique de rémunération	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, en prenant en compte les pratiques de place, les rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les grandes sociétés cotées françaises et les sociétés de gestion d'actifs européennes cotées ainsi que la situation individuelle du dirigeant mandataire social, en particulier son expérience. Le Conseil d'Administration du 8 février 2022, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe, soit 800 000 euros au titre de 2022. Cette rémunération avait été déterminée au moment de la nomination de Valérie Baudson. Conformément à l'article 25.3.1 du Code AFEP-MEDEF, cette rémunération ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long. Le Comité des Rémunérations analyse la situation de la rémunération de la Directrice Générale une fois par an, sans que cet examen ne donne nécessairement lieu à une révision de la rémunération. Le versement des éléments de rémunération fixe n'est pas conditionné à l'approbation *ex post* de l'Assemblée générale.
Rémunération variable globale	**Nature de la rémunération variable globale** La rémunération variable globale sera attribuée : • en partie sous forme de bonus ; • en partie sous forme d'actions de performance selon les modalités présentées en détails ci-après. **Niveau cible de la rémunération variable globale** La rémunération variable globale cible s'élève à 1 200 000 euros, soit 150 % de la rémunération fixe. Jusqu'à ce montant cible, cette rémunération variable est attribuée : • à hauteur des deux tiers du total sous forme de bonus en numéraire, soit, à la cible, 800 000 euros ; • à hauteur d'un tiers sous forme d'actions de performance, soit, à la cible, 400 000 euros. **Plafond de la rémunération variable globale** Au-delà de la cible de 1 200 000 euros, toute attribution se fera exclusivement sous forme de bonus en numéraire. Au maximum, la rémunération variable globale peut atteindre 1 360 000 euros en cas de surperformance, soit 170 % de la rémunération fixe. Ceci est par ailleurs conforme à l'application de l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier, qui prévoit que l'Assemblée générale peut porter la rémunération variable globale à un maximum de 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs. La structure de la rémunération proposée, pour Valérie Baudson, Directrice Générale, peut être synthétisée comme suit : 

Éléments de la politique de rémunération	Présentation

Rémunération variable globale :

Modalités de détermination

Modalités de détermination de la rémunération variable globale

Le montant de la rémunération variable globale de la Directrice Générale attribuée au titre de 2022, sera déterminée postérieurement à la clôture 2022, par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, en comparant le résultat obtenu et les objectifs pré-établis en début d'exercice pour chaque critère, économique et non-économique.

Au titre de 2022, le poids des critères économiques est de 70 % et celui des critères non économiques de 30 %. L'ensemble des critères porte sur le périmètre Amundi pour 80 % et sur le périmètre Crédit Agricole S.A. pour 20 %.

Critères économiques

Les critères économiques retenus reflètent la performance financière et opérationnelle d'Amundi et de Crédit Agricole S.A. Pour chaque critère, l'objectif cible à atteindre a été fixé sur la base du budget validé par le Conseil d'Administration (dont les valeurs sont confidentielles). Il est précisé que les valeurs prévues au budget correspondent aux valeurs cibles.

Critères non économiques

Les critères non économiques Amundi choisis par le Conseil d'Administration sont alignés avec les priorités stratégiques de la Société :

- le développement de l'ESG sera déterminant pour la croissance d'Amundi à moyen terme ;
- l'intégration rapide de Lyxor est un point clé pour le développement d'Amundi sur le secteur des ETF et en gestion alternative ;

À l'issue de l'exercice 2022, le Conseil évaluera l'atteinte :

- du critère relatif aux projets ESG, en mesurant la progression d'Amundi, à fin 2022, dans la mise en oeuvre des dix engagements prévus par le plan « Ambition 2025 » (tels que présentés dans le communiqué de presse du 8 décembre 2021), sur la base de résultats quantitatifs et qualitatifs,
- du critère relatif à la réalisation de l'intégration de Lyxor, en fonction du respect du calendrier prévu pour l'intégration et du montant des synergies déjà réalisées à fin 2022.

Le critère non économique Crédit Agricole S.A qui concerne également les Dirigeants mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A., porte sur le déploiement du Projet Client, Humain et Sociétal du Groupe avec un accent particulier sur la dimension sociétale. Le Conseil évaluera l'atteinte de ce critère en fonction des réalisations de l'année 2022.

Ainsi, compte tenu des critères relatifs à la mise en oeuvre des projets ESG Amundi et au déploiement du Projet Client, Humain et Sociétal du Groupe Crédit Agricole S.A., 20 % de la rémunération variable de la Directrice Générale est liée à des sujets RSE et ESG.

Les critères définis pour la rémunération variable 2022, sur la base des comptes annuels, et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle 2022, sont les suivants :

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond
PÉRIMÈTRE AMUNDI	**80 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**60 %**			
PNB (produit net bancaire) *(en M€)* (1)	9,0 %	50 %	100 %	150 %
Coex (coefficient d'exploitation) *(en %)* (1)	12,0 %	50 %	100 %	150 %
RNPG ajusté (résultat net part du groupe ajusté) *(en M€)* (1)	30,0 %	50 %	100 %	150 %
Collecte nette *(en Md€)* (1)	9,0 %	50 %	100 %	150 %
Critères non économiques	**20 %**			
Mettre en œuvre les projets ESG (2)	10,0 %			150 %
Réaliser l'intégration de Lyxor (2)	10,0 %			150 %
PÉRIMÈTRE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	**20 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**10 %**			
Coex *(en %)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RNPG *(en M€)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RoTE *(en %)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
Critères non économiques	**10 %**			
Projet Client, Humain et Sociétal (2)	10,0 %			150 %
TOTAL	**100 %**			

(1) Critère quantitatif
(2) Critère quantitatif et qualitatif

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
	Pour chaque critère économique, • un seuil déclencheur est appliqué en deçà duquel il sera considéré comme nul ; • l'atteinte de ce seuil déclencheur conduit à un taux de réalisation de 50 % pour les critères Amundi et à un taux de 60 % pour les critères Crédit Agricole S.A. ; • l'atteinte des objectifs cibles correspond à un taux de réalisation de 100 % ; • le taux de réalisation maximum retenu en cas de surperformance ne peut excéder 150 %. Chaque critère non économique ne peut excéder un taux de réalisation de 150%. Le taux de réalisation global sera calculé comme étant la moyenne pondérée des taux de réalisation de tous les critères, économiques et non économiques. Il s'appliquera à l'ensemble de la rémunération variable globale, dans la limite du plafond prévu de 113,3 %. La rémunération variable globale maximale sera de 1 360 000 euros, soit 113,3 % de la rémunération cible ou 170 % de la rémunération fixe.
Rémunération variable globale **Modalités de différé et d'indexation**	**Modalités de différé et d'indexation de la rémunération variable globale** Les modalités de différé et d'indexation applicables à la rémunération variable globale sont définies dans le respect de la Directive CRD V qui prévoit que : • 50 % de la rémunération variable globale attribuée soit versée sous forme d'instruments ; • 60 % de la rémunération variable globale attribuée soit différée sur une durée de cinq ans ; • les tranches versées sous forme d'instruments (numéraire indexé ou actions de performance) soient soumises à une période de rétention d'un an. Le calcul de la rémunération à différer au titre de l'exercice se fait sur la totalité de la rémunération variable globale incluant les actions de performance attribuées au titre de cet exercice.
	Part non différée de la rémunération variable globale, comptant pour 40 % du total, payée intégralement sous forme de numéraire La rémunération variable globale est, à concurrence de 40 %, acquise immédiatement au moment de son attribution par le Conseil d'Administration, sous réserve de l'approbation *ex post* de l'Assemblée générale. Cette part non différée sera payée en deux fois : 1. Une moitié, soit 20 % du total, dans les 15 jours suivants l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice au titre duquel cette rémunération est attribuée, soit en mai 2023 pour la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022 ; 2. L'autre moitié, soit 20 % du total, sera payée un an après son attribution, soit en mars 2024 pour la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022. Cette seconde partie de la rémunération variable sera indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. **Part différée de la rémunération variable globale, comptant pour 60 % du total** La rémunération variable globale différée, comptant pour 60 % du total de la rémunération globale, correspond à la somme : • des actions de performance attribuées à la Directrice Générale et qui représentent au maximum deux tiers de la rémunération variable globale cible ; • du bonus payé en numéraire pour le solde. **Actions de performance** Afin d'inciter la Directrice Générale à la création de valeur à long terme et d'aligner ses intérêts avec ceux de la Société et des actionnaires, une partie de sa rémunération variable globale lui sera attribuée sous forme d'actions soumises à conditions de performance. Il est précisé que conformément à la 26e résolution de l'Assemblée générale 2021, le nombre total d'actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 0,1 % du capital social. *Nombre d'actions initialement attribué* Le nombre d'actions Amundi, correspondant à la part de la rémunération variable attribuée au titre de 2022 sous forme d'actions de performance, sera déterminé par le Conseil d'Administration sur la base de la moyenne des cours moyens de l'action Amundi au cours des 40 jours ouvrés précédant le Conseil. Ces actions de performance constituant une modalité de paiement de la rémunération variable, leur attribution effective n'interviendra qu'après le vote *ex post* de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022. *Modalités d'acquisition des actions de performance* Sous réserve de la satisfaction des conditions de performance, ces actions seront acquises en cinq tranches sur cinq ans. Chaque tranche est soumise à une obligation de conservation d'un an à compter de la date d'acquisition. Le nombre d'actions Amundi définitivement acquises pour chaque tranche sera déterminé chaque année par le Conseil d'Administration en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance qui auront été définies à l'attribution initiale et qui se fonderont notamment sur le RNPG ajusté, le Coefficient d'exploitation, la collecte nette ainsi que des critères reflétant la mise en œuvre de la trajectoire ESG d'Amundi. Les modalités précises, telles que la pondération et l'échelle d'acquisition seront arrêtées par le Conseil d'Administration au moment de l'attribution et décrites dans le rapport sur la rémunération attribuée à la Directrice Générale au titre de 2022 qui sera soumis au vote ex post de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022. *Autres dispositions applicables à la rémunération variable long terme* La Directrice Générale sera tenue de conserver, jusqu'à la cessation de son mandat, pour chaque plan, 20 % des actions acquises. Elle prendra également l'engagement formel de ne recourir à aucune stratégie de couverture ou d'assurance jusqu'à la date de disponibilité des actions de performance.

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
	Bonus payé en numéraire Le bonus payé en numéraire est versé sur cinq ans en cinq tranches équivalentes. *Conditions de versements des tranches de bonus* Le paiement de chaque tranche est soumis à l'atteinte de quatre conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration de la Société sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ces conditions portent, pour 85 % sur le RNPG ajusté du Groupe Amundi et pour 15 % sur trois agrégats propres au groupe Crédit Agricole S.A. (conditions de performance économique, boursière et sociétale). La structure des conditions de performance retenue pour la rémunération attribuée au titre de 2022 est identique à celle applicable à la Directrice Générale au titre de l'année 2021 telle que décrite au chapitre 2.4.3.3.3. Dans l'hypothèse où les actions de performance attribuées ne représenteraient pas au moins 50 % de la rémunération à différer, alors chaque tranche serait versée pour partie sous forme numéraire et pour partie sous forme de rémunération indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. Le versement de ces tranches serait également soumis à une période de rétention d'un an et à des conditions de performance dont la structure est identique à celle décrite au chapitre 2.4.3.3.3.
Rémunération variable globale : **Modalités de versement**	**Modalités de versement de la rémunération variable globale** Le versement des éléments de rémunération variable (dont l'attribution des actions de performance) est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2022.
Rémunération variable globale : **Conditions en cas de départ et clause de restitution**	**Conditions applicables à la part différée de la rémunération variable globale en cas de départ** En cas de départ, Valérie Baudson ne pourra pas conserver ses droits au versement des tranches de rémunération différée non acquises (en numéraire ou sous forme de titres), sauf en cas de départ à la retraite 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 fixées initialement. **Clause de restitution applicable à la part différée de la rémunération variable globale** S'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison d'une tranche de rémunération différée, qu'elle soit en numéraire ou sous forme de titres, que la Directrice Générale : (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Conseil d'Administration se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées ou des sommes déjà versées, sous réserve de l'applicabilité en droit français.
Rémunération exceptionnelle	Absence de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société. En cas d'attribution d'une rémunération exceptionnelle, la somme de cette rémunération exceptionnelle et de la rémunération variable globale ne pourra en aucun cas excéder le plafond de 200 % de la rémunération fixe. Le versement d'éléments de rémunération exceptionnelle serait, 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 2022.
Rémunération attribuée aux membres du Conseil d'Administration ou au Président du Conseil d'Administration	La Directrice Générale ne perçoit pas de rémunération au titre d'un éventuel mandat d'administratrice ou de Président du Conseil d'Administration. Il est au demeurant rappelé que Valérie Baudson n'est pas membre du Conseil d'Administration.
Indemnité de départ à la retraite	Valérie Baudson bénéficie, au titre de son contrat de travail suspendu, du dispositif des indemnités de départ à la retraite prévu pour l'ensemble des collaborateurs au titre de l'accord sur le cadre social d'Amundi.
Indemnités de cessation de fonction : indemnité de départ	**Éligibilité au versement d'une indemnité de départ** En cas de cessation de son mandat de Directrice Générale, le contrat de travail de Valérie Baudson est réactivé à des conditions de rémunération équivalentes à la moyenne des rémunérations attribuées aux membres du Comité de Direction Générale d'Amundi, hors mandataires sociaux, au cours du dernier exercice précédant la cessation de son mandat social, cette rémunération ne pouvant être inférieure à celle attribuée à Valérie Baudson au titre de l'exercice 2020. Dans le cas où Amundi ne serait pas en mesure, à la cessation du mandat de Directrice Générale, de lui proposer dans un délai de trois mois une fonction équivalente ou comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité de Direction Générale d'Amundi sous forme d'une offre d'au moins deux postes, elle sera éligible, si la cessation de son mandat est intervenue en cas de départ contraint (à l'initiative d'Amundi ou du fait d'un changement de contrôle ou de stratégie), à une indemnité de départ dans les conditions décrites ci-après et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cette indemnité de départ sera cependant exclue si Valérie Baudson quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe. En outre, cette indemnité de départ ne serait pas non plus due dans l'hypothèse où Valérie Baudson (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave. Cette indemnité de départ ne serait pas due également si la Directrice Générale a la possibilité de liquider sa retraite à taux plein. **Montant de l'indemnité de départ** L'indemnité de départ serait déterminée sur la base d'une assiette correspondant à deux fois la somme de la rémunération attribuée (fixe et variable) au titre de l'année civile précédant l'année de la cessation du mandat social de Valérie Baudson.

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
	Il est précisé que cette indemnité inclut toute autre somme versée à l'occasion de la rupture du contrat de travail sous quelque forme et à quelque titre que ce soit, notamment l'indemnité conventionnelle de licenciement et, le cas échéant, l'indemnité de non-concurrence. **Conditions de performance applicables à l'indemnité de départ** Le versement de cette indemnité de départ est subordonné à la réalisation des objectifs budgétaires des métiers du Groupe Amundi sur les deux derniers exercices clos précédant la date de cessation du mandat social, sur la base d'indicateurs, prenant en compte l'évolution de l'activité ainsi que ses résultats, à savoir : le produit net bancaire, la collecte nette, le coefficient d'exploitation et le RNPG ajusté. Il est précisé que ces conditions de performance ne s'appliquent que pour l'indemnité de départ due au titre de la cessation du mandat, à l'exclusion des sommes versées à l'occasion de la rupture de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Valérie Baudson n'est pas soumise à une clause de non-concurrence au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail, elle est soumise à une clause de non-concurrence lui interdisant d'accepter un emploi dans une entreprise développant une activité concurrente de celle d'Amundi. Cet engagement vaut pour une durée de 12 mois à compter de la rupture de son contrat de travail. En contrepartie, elle percevra pendant la durée de cette interdiction une indemnité de 50 % de la rémunération fixe qui aura été définie dans le cadre de la réactivation de son contrat de travail selon les modalités décrites ci-dessus. Conformément à la recommandation 25.5.1 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration se prononcera sur l'application de cette clause au moment du départ de la Directrice Générale. Comme indiqué précédemment, toute somme qui serait versée au titre de cette indemnité de non-concurrence sera prise en compte dans le calcul de l'indemnité de départ afin de respecter le plafond de deux ans de rémunération fixé par le Code AFEP-MEDEF.
Assurance chômage	La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier la Directrice Générale d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Valérie Baudson à l'issue de la première période d'affiliation de 12 mois qui prendra fin le 31 mai 2022, serait de 12 mois pour un montant total plafonné en fonction du barème en vigueur. À compter de la fin de la deuxième année d'affiliation, la durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Valérie Baudson sera portée à 24 mois. La cotisation sera intégralement prise en charge par Amundi et sera considérée comme un avantage en nature pour Valérie Baudson. Pour la première année d'affiliation prenant fin au 31 mai 2022, cette cotisation est estimée, en fonction du barème en vigueur, à 12 974 euros sur une base annuelle. Pour la deuxième année d'affiliation, qui débute le 1er juin 2022, la cotisation sera portée à 32 765 euros sur une base annuelle.
Avantages de toute nature	Valérie Baudson bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. Cet avantage est valorisé 6 800 euros en 2022. Le versement des éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature n'est pas conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale.
Prévoyance Santé	La Directrice Générale bénéficie des mêmes dispositifs de prévoyance santé que les collaborateurs. À titre indicatif, compte tenu des barèmes en vigueur en 2022, les cotisations restant à la charge d'Amundi pour une année pleine sont : • frais de santé : 1 221 euros ; • prévoyance : 1 404 euros.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	Amundi a décidé de mettre fin au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable au sein d'Amundi. Ainsi, dès janvier 2022, la Directrice Générale ne bénéficiera plus d'aucune cotisation obligatoire versée par Amundi, à l'instar de l'ensemble des salariés d'Amundi.

Conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la résolution suivante sera soumise à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

« Approbation de la politique de rémunération de la Directrice Générale pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération de la Directrice Générale établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »

2.4.4.5 Politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué

Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et sur proposition de la Directrice Générale, le Conseil d'Administration du 28 mars 2022 a nommé Nicolas Calcoen nouveau Directeur Stratégie, Finance et Contrôle en qualité de Directeur Général Délégué d'Amundi à compter du 1er avril 2022.

La politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué respecte les principes applicables à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1 et reprend également ceux applicables à la Directrice Générale présentés en section 2.4.4.4. Seules quelques adaptations tenant compte de la spécificité du mandat de Directeur Général Délégué sont proposées et décrites ci-après.

Contrat de travail

Le Conseil d'Administration a relevé qu'à la date de sa nomination, Nicolas Calcoen cumulait plus de 11 ans d'ancienneté au sein du Groupe ce qui réflétait sa contribution au développement du Groupe depuis le 5 juillet 2010.

Il n'a donc pas semblé opportun au Conseil de priver Nicolas Calcoen des avantages qu'il pouvait tirer de son contrat de travail, et dont il ne pourrait plus bénéficier s'il y avait été mis fin. Le Conseil a considéré, conformément à la doctrine de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise que l'ancienneté et la situation personnelle de Nicolas Calcoen justifiaient le maintien de son contrat de travail. Celui-ci sera néanmoins suspendu, ce qui implique notamment que Nicolas Calcoen ne bénéficiera pas, pendant la durée de son mandat, des éléments de rémunération y afférents, qu'ils résultent de son contrat de travail, des stipulations conventionnelles applicables ou des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Il ne sera ainsi rémunéré qu'au titre de son mandat social selon les modalités décrites ci-dessous.

À ce titre, après approbation du Conseil d'Administration, une convention de suspension du contrat de travail de Nicolas Calcoen a été conclue le 28 mars 2022 afin d'organiser les modalités de revalorisation de la rémunération au titre du contrat de travail et les conditions de reclassement lors de la réactivation de ce contrat.

Les conditions de rémunération prévues par la convention de suspension sont les suivantes :

- la rémunération fixe sera égale à la moyenne de la rémunération fixe attribuée aux membres du Comité de Direction Générale d'Amundi (ou tout autre organe équivalent), hors mandataires sociaux, au cours du dernier exercice précédant la cessation de son mandat social ;
- la rémunération variable globale sera égale aux deux tiers de la moyenne de la rémunération variable globale attribuée sur ce même périmètre.

En tout état de cause, cette rémunération ne pourra être inférieure à celle attribuée à Nicolas Calcoen au titre de l'exercice 2021.

Il est précisé que cette convention ne prévoit pas la prise en compte de la période de suspension pour le calcul de l'ancienneté de Nicolas Calcoen. En outre, cette convention de suspension prévoit un engagement de non-concurrence au titre du contrat de travail pour une durée de 12 mois suivant la date effective de sa cessation. Cet engagement est assorti d'une contrepartie financière égale à 50 % de la rémunération fixe à laquelle aurait droit Nicolas Calcoen au titre de la réactivation de son contrat de travail. La convention inclut également une clause de non-débauchage de salariés du groupe Amundi.

Éléments de rémunération

Le Directeur Général Délégué bénéficie des éléments de rémunération suivants :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable globale ;
- des avantages de toute nature (véhicule de fonction et assurance chômage privée) ;
- une indemnité de cessation de fonction ;
- une indemnité de non-concurrence ;
- un régime de prévoyance santé identique à celui des autres collaborateurs ;
- une indemnité de départ à la retraite au titre de l'accord sur le cadre social d'Amundi applicable à l'ensemble des collaborateurs.

Sauf précision ou indication spécifique décrite ci-après, les éléments de rémunération proposés pour le Directeur Général Délégué sont identiques à ceux applicables à la Directrice Générale.

Rémunération fixe

Conformément aux propositions du Comité des Rémunérations, la rémunération fixe au titre de l'exercice 2022 s'établirait à **420 000 euros sur une base annuelle.**

Rémunération variable globale

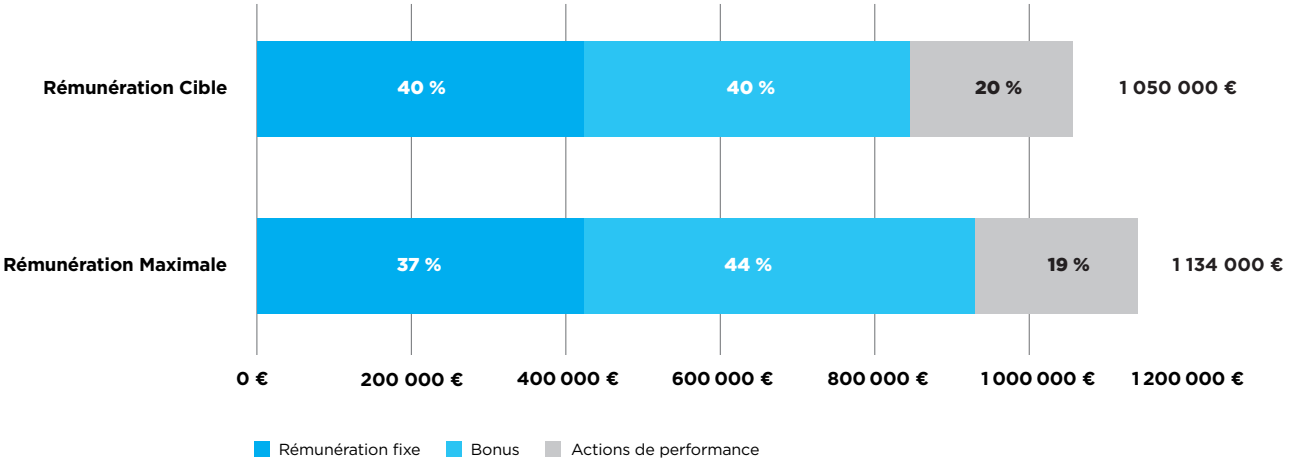
Le Directeur Général Délégué percevrait une rémunération variable dans des conditions identiques à celles applicables à la Directrice Générale (modalités de détermination, différé et indexation, règles applicables aux actions de performance et au numéraire, modalités de versement, cas de départ et clause de restitution), sous réserve des précisions qui suivent.

Comme pour la Directrice Générale :

- **la rémunération variable globale cible s'élèverait à 150 % de la rémunération fixe, soit 630 000 euros sur une base annuelle ;**
- jusqu'à ce montant cible, cette rémunération variable serait attribuée :
  - à hauteur des deux tiers du total sous forme de bonus en numéraire, soit, à la cible, 420 000 euros sur une base annuelle,
  - à hauteur d'un tiers sous forme d'actions de performance, soit, à la cible, 210 000 euros sur une base annuelle ;
- **la rémunération variable globale du Directeur Général Délégué serait plafonnée à 170 % de la rémunération fixe, soit 714 000 euros sur une base annuelle.**

Au titre de l'exercice 2022, le montant de la rémunération variable globale sera déterminé *prorata temporis* à compter du 1er avril 2022.

La structure de la rémunération proposée sur une base annuelle pour Nicolas Calcoen, Directeur Général Délégué, peut être synthétisée comme suit :



Les modalités de détermination de la rémunération variable sont les mêmes que pour la Directrice Générale. Toutefois, pour tenir compte de la nature des fonctions exercées, le Conseil d'Administration a proposé de pondérer cette rémunération variable globale à hauteur de 60 % sur des critères économiques et à hauteur de 40 % sur des critères non-économiques. Les critères, identiques à ceux de la Directrice Générale, portent à 80 % sur le périmètre Amundi et à 20 % sur le périmètre Crédit Agricole S.A.

Ainsi, les critères définis pour la rémunération variable 2022, sur la base des comptes annuels, et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle 2022, sont les suivants :

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond
PÉRIMÈTRE AMUNDI	**80 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**50 %**			
PNB (produit net bancaire) *(en M€)* (1)	7,5 %	50 %	100 %	150 %
Coex (coefficient d'exploitation) *(en %)* (1)	10,0 %	50 %	100 %	150 %
RNPG ajusté (résultat net part du groupe ajusté) *(en M€)* (1)	25,0 %	50 %	100 %	150 %
Collecte nette *(en Md€)* (1)	7,5 %	50 %	100 %	150 %
Critères non économiques	**30 %**			
Mettre en œuvre les projets ESG (2)	15,0 %			150 %
Réaliser l'intégration de Lyxor (2)	15,0 %			150 %
PÉRIMÈTRE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	**20 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**10 %**			
Coex *(en %)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RNPG *(en M€)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RoTE *(en %)* (1)	**3,33 %**	**60 %**	**100 %**	**150 %**
Critères non économiques	**10 %**			
Projet Client, Humain et Sociétal (2)	10,0 %			150 %
TOTAL	**100 %**			

(1) Critère quantitatif
(2) Critère quantitatif et qualitatif

Avantages de toute nature

La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Directeur Général Délégué d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle dans les mêmes conditions et modalités que pour la Directrice Générale présentées en section 2.4.4.4.

La cotisation sera intégralement prise en charge par Amundi et sera considérée comme un avantage en nature pour Nicolas Calcoen. Pour la première année d'affiliation, cette cotisation est estimée, en fonction du barème en vigueur, à 12 974 euros sur une base annuelle.

Nicolas Calcoen bénéficie également d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. Cet avantage est valorisé à 3 496 euros en 2022 sur une base annuelle.

Indemnité de cessation de fonction

Le Directeur Général Délégué bénéficierait d'une indemnité de cessation de départ dans les mêmes conditions que la Directrice Générale.

Modalités d'application pour la période du 1er avril 2022 au 18 mai 2022

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale au titre de l'année 2021, celle-ci est applicable à Nicolas Calcoen à compter de sa nomination.

En effet, la politique de rémunération approuvée le 10 mai 2021, prévoit que :

« *Les dispositions de la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux ont vocation à s'appliquer aux dirigeants mandataires sociaux nouvellement nommés, étant précisé que le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, se réserve la possibilité de décider des adaptations nécessaires pour tenir compte de la situation individuelle du dirigeant mandataire social concerné et des responsabilités conférées par son mandat. Ces éléments ainsi déterminés s'appliqueront jusqu'à la prochaine réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux* ».

Ainsi, le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 28 mars 2022 a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de mettre en oeuvre dès le 1er avril 2022 les éléments relatifs à la rémunération fixe, les avantages en nature, régime de prévoyance et retraite supplémentaire présentés ci-dessus.

Postérieurement à l'Assemblée générale du 18 mai 2022, le Conseil d'Administration se réunira pour formaliser la mise en oeuvre des autres éléments de rémunération applicables à Nicolas Calcoen, sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération décrite ci-dessus.

« Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur Général Délégué établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »



3

Les engagements d'Amundi (1)

3.1 LES ENJEUX D'AMUNDI 143

3.2 AGIR EN ACTEUR FINANCIER RESPONSABLE 144
3.2.1 Des plans d'action ambitieux 144
3.2.2 La stratégie d'investissement responsable d'Amundi 146
3.2.3 Les actions en faveur de l'environnement 150
3.2.4 L'investissement à impact social et solidaire 152
3.2.5 L'engagement du pôle Actifs Réels et Alternatifs 152
3.2.6 La stratégie climat d'Amundi 155

3.3 RESPECTER LA PROMESSE FAITE AUX CLIENTS 161
3.3.1 Développer une relation durable avec nos réseaux partenaires, les distributeurs tiers et leurs clients 161
3.3.2 Établir des relations de confiance avec nos clients entreprises et institutionnels et leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins 163
3.3.3 Un dispositif de conformité et de gestion des risques indépendant pour garantir nos engagements envers nos clients 164
3.3.4 Protection des données (RGPD) 166

3.4 PLACER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'EMPLOYEUR 167
3.4.1 Données Ressources Humaines Amundi au 31 décembre 2021 167
3.4.2 Emploi, formation et rémunération 169
3.4.3 Cohésion sociale, qualité de vie au travail et engagement 171

3.5 AGIR EN ACTEUR CITOYEN, SOLIDAIRE ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT 175
3.5.1 Inclusion 175
3.5.2 Mécénat et actions de solidarité 176
3.5.3 Achats responsables 177
3.5.4 Empreinte environnementale directe 178

3.6 CHARTES ET ACTIONS QUI NOUS ENGAGENT 183

3.7 DEVOIR DE VIGILANCE ET RESPECT DES DROITS HUMAINS 185

3.8 MÉTHODOLOGIE ET INDICATEURS 186
3.8.1 Volet ESG 186
3.8.2 Volet RSE 189

(1) Toutes les données de ce chapitre 3 sont hors Lyxor.

Chiffres clés

Engagement 1
Agir en acteur financier responsable

Encours Investissements responsables

847 Md € (2)

dont Approche multicritères ESG
812 Md€

dont Solutions thématiques Environnement
35 Md€

dont Encours du fonds Finance et Solidarité (impact social et solidaire)
0,4 Md€

Engagement 2
Placer le développement individuel et collectif au cœur de notre responsabilité d'employeur

Taux d'engagement des collaborateurs
81 %

Taux de formation
67 %

Nombre de femmes parmi les dirigeants (1)
34,5 %

Engagement 3
Agir en acteur citoyen, solidaire et respectueux de l'environnement

Énergie et Déplacements professionnels
2 932 tCO_2

Montants des dons
1,850 M€

Achats auprès du secteur protégé
0,4 M€

(1) % de femmes dans le Senior Leadership Team (165 membres).
(2) Hors Lyxor. Voir Glossaire.

Notations extra-financières d'Amundi et participation aux indices boursiers socialement responsables

- notée « Advanced » par Vigeo-Eiris avec une note 68/100 ;
- notée « Prime » par ISS ESG avec un score B- ;
- classée par Sustainalytics 133e sur 919 sociétés financières en termes de performance RSE ;
- notée AA par MSCI.

Le titre Amundi figure dans l'indice britannique FTSE4Good et dans les indices Euronext Vigeo Eiris : World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20.

3.1 LES ENJEUX D'AMUNDI

La raison d'être d'Amundi est d'agir chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société.

L'engagement sociétal est ainsi l'un de ses quatre piliers fondateurs et repose sur trois convictions :

- **les acteurs économiques et financiers portent une responsabilité sociétale ;**
- **l'intégration des critères ESG dans les choix d'investissement est source de performance de long terme ;**
- **l'accélération de nos engagements ESG sera notre premier levier de croissance partout dans le monde.**

Pionnier dans le domaine de l'investissement responsable, Amundi mène ainsi depuis sa création en 2010 une politique visant à intégrer, dans ses processus d'investissement, des critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance (ESG), au-delà de l'analyse financière traditionnelle. Amundi s'engage à soutenir les transitions durables à travers une politique d'engagement actionnarial ambitieuse et des stratégies d'investissement responsables.

La responsabilité d'Amundi consiste aussi à appliquer les principes du développement durable 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.

Ceci se traduit par la participation d'Amundi à des actions de place et initiatives et par la signature de chartes qui l'engagent (cf. 3.6). Amundi bénéficie par ailleurs d'une reconnaissance accrue comme acteur de référence au travers de ses notations extra-financières.

Aussi, au regard des enjeux globaux du métier de gérant d'actifs, des enjeux spécifiques d'Amundi, des engagements du groupe Crédit Agricole, 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 et respecter la promesse que nous faisons à nos clients ;
- 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 et indirecte.

En accord avec cette philosophie et ces principes, Amundi a décidé en 2018 de franchir une étape supplémentaire avec un plan ambitieux visant à adopter **une approche 100 % responsable**.

Ce plan, qui a nécessité **une mobilisation très importante de l'ensemble des équipes,** a été achevé en 2021 avec grand succès, hissant Amundi, avec près de 850 milliards d'euros d'encours **en Investissement Responsable, au premier rang des sociétés de gestion responsables et établissant un niveau d'intégration sans précédent au sein de l'organisation.**

Forte de cette avancée, et consciente des efforts qu'il reste à fournir pour que tous les secteurs et toutes les entreprises adoptent une stratégie d'alignement avec les Accords de Paris tout en veillant à préserver la cohésion sociale, Amundi souhaite aller encore plus loin.

Outre son adhésion à la coalition Net Zero des Asset Managers en juillet 2021, Amundi déploie un nouveau plan d'actions 2022-2025 avec un triple objectif : augmenter le niveau d'ambition en matière d'investissement responsable de ses solutions d'épargne ; engager un maximum d'entreprises à définir des stratégies d'alignement crédibles sur l'objectif de neutralité en 2050 ; et assurer l'alignement de ses collaborateurs et de ses actionnaires sur ses nouvelles ambitions.

Ce plan s'inscrit dans le cadre de la mobilisation collective du groupe Crédit Agricole pour son Projet Sociétal qui s'articule autour de trois priorités : le climat, la cohésion sociale et les transitions agricole et agroalimentaire.

Participation d'Amundi à la démarche FReD [1] du groupe Crédit Agricole S.A.

Depuis 2012, le Groupe déploie dans ses différentes entités, dont Amundi, la démarche FReD. Cet outil de pilotage et de mesure de progrès en matière RSE permet de piloter les enjeux RSE et favorise l'implication des dirigeants et de l'ensemble des collaborateurs. Depuis 2019, FReD se positionne comme un outil d'appropriation et de déclinaison opérationnelle des enjeux RSE du groupe Crédit Agricole. Volontairement participative, la démarche consiste à définir, chaque année, six projets à mettre en œuvre au sein de chaque entité dans les trois champs de la RSE : respect du client, respect du salarié et respect de la planète.

(1) FReD est l'acronyme de FIDES (volet économique), RESPECT (engagements sociaux et sociétaux) et Demeter, (actions environnementales). Plus d'informations sur la démarche FReD : https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-le-partenaire-d-une-economie-durable/fred-la-demarche-rse-du-groupe-credit-agricole-s.a.

3.2 AGIR EN ACTEUR FINANCIER RESPONSABLE

Agir en acteur financier responsable est un principe fondateur d'Amundi et un axe central de sa stratégie de développement. Ce choix repose sur deux convictions essentielles. La première correspond à une conscience claire de la responsabilité sociétale portée par les acteurs économiques et financiers. Les gérants d'actifs, au travers de leur activité de gestion, peuvent en effet exercer un rôle positif sur la société, en orientant les capitaux vers l'investissement productif et responsable ainsi qu'en exerçant une politique d'influence auprès des entreprises financées, de leurs clients et des autres parties prenantes. La seconde conviction est que la prise en compte des critères ESG dans les choix d'investissements est une source de performance à long-terme. Elle place ainsi l'investissement responsable au cœur de la responsabilité fiduciaire liée à notre activité de gestion, permettant de préserver et maximiser les intérêts à long-terme de nos clients.

L'engagement responsable d'Amundi se reflète dans ses différentes gestions à travers les enjeux liés aux politiques d'intégration ESG, d'exclusion et de vote, et bien sûr dans la gamme de solutions et services responsables qu'Amundi a développés pour accompagner ses différentes clientèles dans leur stratégie ESG.

3.2.1 Des plans d'action ambitieux

Des engagements 2018 – 2021 tenus

Au terme de ces trois années de travaux et de transformation, Amundi est **devenue leader de l'investissement responsable** avec :

Au niveau de ses solutions d'épargne et d'investissement :

- **100 % de ses fonds ouverts en gestion active** qui intègrent, comme prévu des critères ESG **avec l'objectif d'afficher une notation ESG supérieure à celle de l'indice de référence** [1] **;**
- **des encours en investissement responsable en gestion passive qui atteignent désormais près de 95 milliards d'euros** [2] grâce au développement d'une offre dédiée ESG et Climat ;
- **des encours dédiés aux initiatives spécifiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale qui s'élèvent à 34,8 milliards d'euros** [3] **;**
- un fonds, **Amundi Solidarité, qui a investi 440 millions d'euros** [4] **dans l'économie sociale et solidaire,** et qui est le plus grand fonds solidaire en France ;
- **une offre de conseil sur l'ESG** dédiée aux investisseurs institutionnels et distributeurs pour les accompagner dans leur transition ESG.

Au niveau de ses actions auprès des entreprises :

- **la prise en compte systématique de leur niveau de contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux dans ses discussions** avec elles et dans l'exercice de ses droits de vote. Amundi a voté à plus de 7 000 Assemblées générales et engagé le dialogue avec près de 900 entreprises sur les sujets de transition vers une économie bas carbone, de préservation du capital naturel, de cohésion sociale de bonne gouvernance, etc.

Grâce à l'exécution de son plan, Amundi dispose à fin 2021 de près de 850 milliards d'euros d'encours Investissement Responsable, dont plus de 780 milliards d'euros auprès de quelque 850 fonds et produits financiers catégorisés en Article 8 ou 9, en conformité avec le règlement « Disclosure » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*).

Des engagements renforcés par des lancements de produits engagés et innovants

En 2021, Amundi a poursuivi l'approfondissement de sa gamme de solutions d'investissement durables.

- **Gestion Actions :** fort du succès de sa gamme taux ESG Improvers [5], Amundi a décliné cette offre au sein de sa gamme actions. BFT IM a également lancé un fonds action innovant, BFT France Emploi ISR, qui favorise les entreprises les plus vertueuses en matière d'emploi en France. Par ailleurs, CPR a lancé fin novembre 2021 une stratégie d'investissement thématique en actions internationales consacrée à la filière de l'hydrogène, enjeu majeur de la transition énergétique.
- **Gestion Taux :** Amundi a mis en place en une nouvelle stratégie d'investissement au sein de la Sicav Amundi Responsible Investing avec le fonds « Just transition for Climate ». Ce dernier vise à accompagner la transition énergétique tout en veillant à la cohésion sociale.
- **Gestion passive :** Amundi a lancé le premier ETF aligné sur le Paris Aligned Benchmark (PAB) bénéficiant du label écologique autrichien.
- **Gestion Marchés émergents :** Amundi, en collaboration avec l'IFC, a lancé le fonds « Build Back Better Emerging Markets Sustainable Transition » (BEST), une stratégie obligataire de 2 milliards de dollars visant à soutenir une reprise verte, résiliente et inclusive.
- **Gestion structurée :** lancement des premiers fonds à formule responsables : Sélection France Environnement et LCL Impact Social 2021.

(1) Périmètre des fonds ouverts actifs, lorsque techniquement faisable.
(2) Objectif de doublement des encours en investissement responsable en gestion passive publié au 8 octobre 2018.
(3) Objectif de doublement des encours dédiés aux initiatives spécifiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale publié au 8 octobre 2018.
(4) Objectif de 500 millions d'euros au 31 décembre 2021.
(5) Voir glossaire.

Des engagements reconnus par le marché

1. Amundi est classé n° 1 en Europe en encours ESG (fonds ouverts) selon Broadridge (données à fin décembre 2021) ;
2. Classement *Morningstar* : sur 31 sociétés de gestion évaluées, Amundi fait partie des cinq entreprises qui ont obtenu le niveau « Avancé » en matière d'engagement ESG ;
3. *ESG Investing Awards 2021* : plusieurs récompenses obtenues par Amundi, « Best ESG ETF Provider », « Best ESG Investment Fund – Emerging Markets Debt » ainsi que « Best ESG Investment Fund – Climate / Green Bonds » ;
4. ESG Investing Reporting Awards 2021 : un de nos fonds Climat s'est vu décerné le prix de « Best Sustainability Reporting » ;
5. *Sustainable Investment Awards* : Amundi a été élue « Fixed Income Manager of the year » ;
6. Classement Peregrine : Amundi, n° 1 du classement pour sa communication et sa prise en compte de l'ESG ;
7. Trophées Option Finance de l'Asset Management : Amundi a décroché le Trophée de la Communication ISR pour sa communication interne et externe sur l'ESG, ainsi que le Trophée de l'Innovation Digitale pour ses projets ESG.

Amundi est classée parmi les cinq premières sociétés de gestion mondiales selon l'organisation non gouvernementale ShareAction qui évalue les pratiques de vote des gérants d'actifs sur les sujets environnementaux et sociaux.

Le Plan Sociétal « Ambition 2025 »

Amundi a présenté en décembre 2021 un nouveau plan stratégique ESG 2022-2025. Le nouveau plan d'actions sociétal d'Amundi a pour ambition d'amplifier ses engagements, au travers de solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients, d'actions menées auprès des entreprises et de mesures permettant l'alignement de ses collaborateurs sur ses nouvelles ambitions.

Ce plan se matérialise par dix mesures clés :

S'agissant de son offre de solutions d'épargne ou technologiques, Amundi s'engage d'ici 2025 à :

1. intégrer dans ses fonds ouverts de gestion active ayant un objectif de performance ESG une nouvelle note de transition environnementale. Cette note aura vocation à évaluer les entreprises quant à leurs efforts de décarbonation et le développement de leurs activités vertes. Les portefeuilles en question auront l'objectif affiché d'avoir un profil de transition environnementale meilleur que celui de leur univers d'investissement de référence ;
2. proposer sur l'ensemble des grandes classes d'actifs, des fonds ouverts avec un objectif de gestion « Net Zéro 2050 » ;
3. atteindre 20 milliards d'euros d'encours dans les fonds dits à impact qui investiront dans des entreprises ou financeront des projets qui cherchent à avoir une performance positive environnementale ou sociale ;
4. avoir 40 % de sa gamme de fonds ETF constituée de fonds ESG ;
5. développer au sein d'Amundi Technology, Alto Sustainability, une solution technologique d'analyse et d'aide à la décision pour les investisseurs sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

S'agissant de ses actions envers les entreprises, Amundi s'engage à :

1. étendre à 1 000 entreprises supplémentaires le périmètre d'entreprises avec lesquelles elle engage un dialogue continu sur le climat, avec l'objectif qu'elles définissent des stratégies crédibles en matière de réduction de leur empreinte carbone, de les faire voter en assemblée générale et que leurs dirigeants engagent une partie de leur rémunération sur ces stratégies ;
2. exclure dès 2022 de ses investissements les entreprises qui réalisent plus de 30 % de leur activité dans le pétrole et le gaz non conventionnel [(1)] [(2)].

Et pour aligner ses collaborateurs et ses actionnaires sur cette nouvelle ambition, Amundi a décidé de :

1. réduire ses propres émissions directes de gaz à effet de serre de près de 30 % par collaborateur en 2025 par rapport à l'année 2018 ;
2. indexer 20 % de la rémunération de ses 200 cadres dirigeants sur l'atteinte de ses objectifs d'investissement responsable et fixer des objectifs ESG à l'ensemble de ses gérants et commerciaux ;
3. présenter sa stratégie climat lors de la prochaine assemblée générale en 2022 à ses actionnaires (voir section 3.2.6 « La stratégie climat d'Amundi »).

(1) Voir glossaire.
(2) Cette politique d'exclusion ciblée sera mise en œuvre en 2022 sur le même périmètre d'application que les autres politiques d'exclusions sectorielles d'Amundi (les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille et les ETFs ESG à l'exception des indices très concentrés).

3.2.2 La stratégie d'investissement responsable d'Amundi [1]

La stratégie d'investissement responsable d'Amundi s'articule autour de plusieurs axes majeurs :

L'analyse ESG au cœur de notre processus d'investissement responsable

L'analyse ESG, sous la responsabilité de la ligne métier ESG, est intégrée dans les systèmes de gestion de portefeuille d'Amundi, et est disponible en temps réel dans les outils des gérants pour leur fournir, en complément des notations financières, un accès fluide aux scores ESG des entreprises et des émetteurs souverains.

Amundi a développé sa propre approche de notation ESG, fondée sur une approche *Best-in-Class*. Cette méthodologie d'analyse consiste à noter les entreprises selon leurs pratiques ESG. Chaque entreprise est évaluée par une note chiffrée échelonnée autour de la moyenne de son secteur, ce qui permet de distinguer les meilleures et les moins bonnes pratiques sectorielles. L'évaluation d'Amundi repose sur une combinaison de données extra-financières externes et d'analyses qualitatives sectorielles et thématiques. La note attribuée par Amundi se situe sur une échelle de notation allant de A pour les meilleures pratiques à G, pour les moins bonnes. Les entreprises qui font l'objet d'une notation G sont exclues de nos fonds gérés activement.

Notre méthodologie d'analyse repose sur 38 critères dont 17 génériques communs à l'ensemble des secteurs, et 21 critères spécifiques, propres aux enjeux des différents secteurs. Ces critères sont conçus pour évaluer l'impact des enjeux ESG sur les entreprises ainsi que la manière dont celles-ci se les approprient. Sont pris en compte dans l'analyse, à la fois les impacts sur les facteurs de durabilité, mais également la qualité des mesures d'atténuation des risques ESG prises par les entreprises. Tous ces critères sont disponibles dans les outils de gestion des gérants de portefeuilles.

L'analyse ESG effectuée par Amundi cible systématiquement les critères les plus matériels selon l'activité et le secteur de l'entreprise. La pondération affectée aux critères choisis est un élément crucial de l'analyse ESG. Sur chacun des secteurs, les analystes ESG pondèrent plus fortement quatre à cinq critères jugés clés. Plus l'entreprise fait face à un risque important pour un critère donné, plus les analystes ESG seront exigeants quant à la qualité de ses pratiques.

Les gestionnaires de portefeuille et les analystes des différentes plateformes de gestion ont ainsi accès en permanence aux notations ESG des émetteurs, ainsi qu'aux analyses et métriques ESG connexes. Plus de 13 000 émetteurs font l'objet d'une notation ESG.

La note ESG est une moyenne pondérée des notes sur les dimensions E, S et G, chaque dimension étant elle-même la moyenne pondérée des 38 critères du référentiel qui la composent, notés sur une échelle de A à G. Au final, une note globale allant de A à G est attribuée à l'entreprise. Il existe une seule notation pour un même émetteur, quel que soit l'univers de référence retenu. La notation ESG des entreprises est donc « secteur neutre », c'est-à-dire qu'aucun secteur n'est privilégié ou défavorisé. Les notations ESG sont mises à jour mensuellement en fonction des données fournies par nos agences de notation. L'actualité des émetteurs est suivie de façon continue et les controverses et alertes sont prises en compte pour une mise à jour de l'analyse. Les analystes réajustent régulièrement leur méthodologie d'analyse en fonction de l'environnement et de l'actualité, et notamment des controverses.

Une politique d'exclusion ciblée

Amundi applique des règles d'exclusion ciblées qui constituent un des socles de sa responsabilité fiduciaire. Elles sont appliquées dans toutes ses stratégies de gestion active (et une partie de la gestion passive d'Amundi) et consistent à exclure les entreprises qui ne sont conformes ni à notre politique ESG, ni aux conventions internationales et aux cadres reconnus sur le plan international, ni aux cadres de régulations nationales. Ces exclusions ciblées sont appliquées sous réserve de conformité aux lois et règlements applicables et sauf dispositions contractuelles contraires pour les produits ou services dédiés. C'est ainsi qu'Amundi exclut les activités suivantes :

- tout investissement direct dans les entreprises impliquées dans la fabrication, le commerce, le stockage ou les services pour les mines antipersonnel, les bombes à sous-munitions, en conformité avec les conventions d'Ottawa et d'Oslo ;
- les entreprises produisant, stockant, commercialisant des armes chimiques, des armes biologiques et des armes à l'uranium appauvri ;
- les entreprises qui contreviennent gravement et de manière répétée à l'un ou plusieurs des 10 principes du Pacte Mondial et sans plan de remédiation clair.

Ces émetteurs sont notés G sur l'échelle d'Amundi.

De plus, Amundi met en œuvre des exclusions sectorielles ciblées, spécifiques aux industries du charbon et du tabac et à compter de 2022, aux pétrole et gaz non conventionnels [2]. Ces exclusions sectorielles s'appliquent à toutes les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille. Les principes de notre politique d'exclusion sont déterminés par le Comité Stratégique ESG et climat et les règles d'application sont validées par le Comité de Notation ESG. Les entreprises exclues sont signalées dans les outils du *Front office*, permettant de bloquer ces opérations en amont. La Direction des Risques d'Amundi est en charge du second niveau de contrôle.

En 2021, 833 émetteurs (Corporates et États) étaient exclus des portefeuilles de gestion.

(1) *Des informations plus détaillées sur la Politique d'Investissement responsable, son champ d'application et la méthodologie de notation d'Amundi, sont disponibles sur le site www.amundi.fr*
(2) *Voir glossaire.*

Politique Charbon thermique

Le charbon étant le plus important contributeur individuel au changement climatique imputable à l'activité humaine, Amundi a mis en œuvre depuis 2016 une politique sectorielle spécifique au charbon thermique, générant l'exclusion de certaines entreprises et émetteurs. Chaque année depuis 2016, Amundi a progressivement renforcé sa politique d'exclusion charbon. Ces engagements découlent de la stratégie climat du groupe Crédit Agricole. Conformément aux Objectifs de développement durable des Nations unies et à l'Accord de Paris de 2015, cette stratégie s'appuie sur les recherches et les recommandations d'un Comité Scientifique, qui prend en compte les scénarios énergétiques de l'AIE (Agence internationale de l'énergie), du *Climate Analytics* et des *Science-Based Targets*. En 2020, dans le cadre de la mise à jour de sa politique sur le secteur du charbon thermique, Amundi a étendu de nouveau sa politique d'exclusion à toute entreprise développant ou prévoyant de développer de nouvelles capacités d'exploitation du charbon thermique. Amundi exclut ainsi :

- les entreprises développant ou projetant de développer de nouvelles capacités charbon thermique (producteurs, extracteurs, centrales, infrastructures de transport) ;
- les entreprises réalisant plus de 25 % de leur revenu de l'extraction du charbon thermique ;
- les entreprises réalisant une extraction de charbon thermique de 100 MT ou plus sans intention de réduction ;
- toutes les entreprises dont le revenu issu de l'extraction du charbon thermique et de la production d'électricité au charbon thermique est supérieur à 50 % du revenu total sans analyse ;
- toutes les entreprises de production d'électricité au charbon et d'extraction de charbon avec un seuil entre 25 % et 50 % et un score de transition énergétique détérioré.

Politique Tabac

Depuis octobre 2018, Amundi limite les notes ESG des entreprises du secteur du tabac à E, sur une échelle de A à G (les entreprises notées G étant exclues). Cette limite a pour but de pénaliser l'investissement dans ce type d'entreprises, qui doit être compensé par des investissements dans des entreprises plus vertueuses. La politique d'Amundi s'applique au secteur du tabac dans son entièreté, notamment les fournisseurs, les fabricants de cigarettes et les distributeurs. En mai 2020, Amundi est devenu signataire du *Tobacco-Free Finance Pledge*, et a étendu sa politique d'exclusion aux producteurs de cigarettes et de produits complets. La décision de renforcer la politique sur le tabac a pris en compte les inquiétudes liées à la santé publique, mais également la violation des droits de l'homme, la pauvreté, les conséquences environnementales, et le coût économique considérable associé au tabac, estimé à plus de 1 000 milliards de dollars par an dans le monde, selon l'Organisation Mondiale de la Santé.

Amundi applique ainsi les règles suivantes :

- règles d'exclusion : sont exclues les entreprises fabriquant des produits complets du tabac (seuils d'application : revenus supérieurs à 5 %) ;
- règles de limite : sont limitées à une note ESG de E (s'étalonnant de A à G) les entreprises impliquées dans les activités de fabrication, de fourniture et de distribution de tabac (seuils d'application : revenus supérieurs à 10 %).

Extension de la politique d'exclusions sectorielles d'Amundi aux pétrole et gaz non conventionnels

À la suite des annonces du Plan Ambition ESG 2025, Amundi étendra aux pétrole et gaz non conventionnels [(1)] sa politique d'exclusions sectorielles. Amundi exclura les entreprises à partir d'un seuil de 30 % d'activité dans l'exploration et la production de pétrole et gaz non conventionnels.

Une politique d'engagement active

Pilier majeur de la vision d'investisseur responsable d'Amundi, l'engagement s'exerce lors des échanges des analystes avec les entreprises tout au long de l'année, et à travers l'engagement sur les grands enjeux du développement durable, par des actions individuelles ou collaboratives. Il est essentiel pour favoriser des changements concrets et contribuer efficacement à la transition vers une économie inclusive, durable et bas carbone.

Notre politique d'engagement s'exerce autour de trois axes principaux : l'engagement thématique, l'engagement continu et le dialogue actionnarial. Cette politique constitue un dispositif essentiel de la responsabilité fiduciaire et du rôle d'investisseur responsable d'Amundi.

La stratégie d'engagement d'Amundi couvre un ensemble de thèmes ESG qui ont un impact fort sur les grands enjeux de société. Deux thématiques sont cependant prioritaires car vecteurs de risques systémiques pour nos sociétés, comme d'opportunités pour les entreprises qui sauront les intégrer de façon positive :

- le réchauffement climatique et la dégradation des écosystèmes qui menacent de provoquer des réactions en chaîne destructrices ;
- le creusement des inégalités qui engendre des divisions sociales mettant en péril la stabilité économique et politique des démocraties. En cette période de crise sanitaire, un partage équitable de la valeur ajoutée semble encore plus nécessaire.

En 2021, sur les sujets d'analyse ESG, d'engagement et de vote, nous avons engagé un dialogue avec 848 émetteurs.

Amundi mène une politique d'engagement sur des thématiques spécifiques pour accompagner les entreprises vers de meilleures pratiques. Ces travaux font l'objet d'un rapport annuel d'engagement publié par les équipes d'Analyse ESG et de *Corporate Governance*, et disponible sur www.amundi.com.

En 2021, des engagements thématiques spécifiques ont porté notamment sur l'économie circulaire, pour laquelle un rapport spécifique a été publié sur notre site [(2)], la biodiversité, la stratégie d'alignement avec les accords de Paris, la transition juste, les droits humains, le salaire vital ainsi que la répartition équitable de la valeur ajoutée au sein des entreprises.

(1) Voir glossaire.
(2) https://research-center.amundi.com/esg.

Le vote et le dialogue actionnarial

Amundi a mis en place sa propre politique de vote dès 1996. Elle repose sur la conviction que la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux, et de bonne gouvernance par les Conseils d'Administration est essentielle à la bonne gestion d'une entreprise. Amundi entend pleinement jouer son rôle d'investisseur responsable et se mobilise ainsi sur le soutien aux résolutions portant sur le climat ou sur des enjeux sociaux.

La politique de vote est revue annuellement en début d'année pour une mise en œuvre au début de la campagne de vote. Elle s'appuie sur les enseignements de la campagne précédente. Les analystes *Corporate Governance* soumettent à la Direction Générale d'Amundi (*Voting Committee*) des propositions d'évolution de leurs pratiques de vote sur les principaux piliers : Droits des actionnaires, Conseils, Comités et Instances Dirigeantes, Operations Financières et Politiques de rémunération des dirigeants. À l'issue de ce processus itératif, l'intégration de nouveaux principes, l'abandon d'autres et leur déclinaison sous la forme de règles d'application sont validés en *Voting Committee*.

Dans le cadre de l'exercice des droits de vote de ses OPC [(1)], Amundi peut être confrontée à des situations de conflits d'intérêts. Afin de parer à cette éventualité, une procédure permettant de résoudre ces conflits a été mise en place. Elle s'articule tout d'abord autour d'une liste préétablie d'émetteurs pour lesquels un conflit d'intérêts potentiel a été identifié. Pour ces sociétés, les propositions de vote des résolutions, en application de la politique de vote Amundi, sont soumises au Comité de Vote (dirigé par le Responsable de l'investissement durable au sein du Comité de Direction d'Amundi) pour validation préalable à l'Assemblée des actionnaires.

Campagne de vote	**2021**
Nombre d'AG traitées	7 309
Nombre de résolutions traitées	77 631

À partir de 2021, Amundi a envoyé des instructions de vote pour l'ensemble des émetteurs en portefeuille des fonds dès le premier euro, quelle que soit la zone géographique d'investissement.

Nous nous sommes attachés à vérifier que les politiques de rémunération et/ou les rapports de rémunération soumis au vote comportaient une composante de critères ESG. Par ailleurs, nous avons très souvent soutenu les résolutions d'actionnaires demandant plus de transparence sur les sujets de transition écologique et énergétique. Ainsi, nous enregistrons 86 % de votes en faveur des résolutions d'actionnaires portant sur le climat lors des Assemblées Générales des entreprises auxquelles Amundi a participé en tant qu'investisseur.

L'offre de solutions d'investissement ESG

Amundi propose à ses clients des solutions avec une gestion active ou passive, qui couvre toutes les classes d'actifs et toutes les régions, permettant de mettre en œuvre une stratégie ESG : fonds *best-in-class*, fonds labellisés, fonds thématiques et fonds à impact. En 2021, Amundi a continué à innover en développant ces gammes de produits et en déployant son offre de conseils ESG et de services ESG pour les segments de clientèle Institutionnels et Distribution, en Europe, en Asie et aux États-Unis :

- fonds *ESG Mainstream* ou ISR construits selon une approche de sélection *best-in-class* ;
- fonds construits selon une approche *ESG Improvers ;*
- fonds ESG ETF et indiciels ;
- fonds construits selon une approche thématique ciblant un objectif environnemental : obligations vertes, actions vertes, fonds indiciels alignés sur le PAB / CTB, actifs réels verts et dette privée verte, ou actifs avec un objectif de décarbonation ;
- fonds construits selon une approche thématique ciblant un objectif social : obligations sociales, actions sociales, investissements d'impact ;
- fonds bénéficiant d'une labellisation spécifique : Label ISR, Label Greenfin, Label Febelfin, Luxflag, etc. ;
- solutions ESG / climat sur mesure pour les mandats et fonds dédiés.

Des partenariats innovants

Enfin, à travers des partenariats innovants avec de grands investisseurs publics, Amundi développe des solutions pour financer la transition énergétique. Nous privilégions les initiatives qui stimulent à la fois l'offre et la demande et qui contribuent au développement de marchés des capitaux durables et à la croissance de solutions de financement et d'investissement responsables.

La mise en œuvre de la politique ESG d'Amundi

1. Une gouvernance dédiée

Le Conseil d'Administration veille à ce qu'Amundi remplisse son rôle d'acteur financier responsable. Lors de chaque réunion du Conseil d'Administration, les progrès réalisés en matière d'indicateurs clés de performance ESG sont discutés, et au moins une réunion par an est consacrée à la stratégie ESG. Les membres du Conseil d'Administration reçoivent une formation régulière sur les questions climatiques – par exemple sur la politique de vote et d'engagement d'Amundi en 2021 – et sont soutenus dans leurs processus de décision par des experts internes.

(1) Organisme de Placement Collectif.

Amundi dispose par ailleurs de Comités dédiés à l'investissement responsable. Ces Comités sont suivis régulièrement par la Directrice Générale d'Amundi et s'appuient sur des équipes ESG dédiées :

Comité Stratégique ESG et climat : présidé par la Directrice Générale, ce Comité se réunit tous les mois et a pour objectifs de :

- piloter, valider et assurer le suivi de la stratégie ESG et liée au climat d'Amundi ;
- valider les grandes orientations stratégiques de la politique d'investissement responsable (politique sectorielle, politique d'exclusion, politique de vote, politique d'engagement) ;
- suivre les projets stratégiques clés.

Comité de Notation ESG : ce Comité se réunit tous les mois et a pour objectifs de :

- définir et valider les méthodologies ESG d'Amundi ;
- examiner les politiques d'exclusion et les politiques sectorielles et valide les règles d'application ;
- examiner et prendre des décisions sur des questions de notation ESG sur demande.

Comité de Vote : ce Comité se tient de manière régulière et a pour objectifs de :

- décider de la politique de vote centralisée pour les différentes entités qui s'y réfèrent ;
- décider du vote en AGM pour certains cas individuels et notamment lorsque l'émetteur est inscrit par le département conformité sur la liste des émetteurs pour lesquels un conflit d'intérêt potentiel existe ;
- examiner annuellement le bilan des votes.

2. Les acteurs de l'investissement responsable chez Amundi

La ligne métier Investissement Responsable définit et met en œuvre la stratégie d'Amundi en matière de finance durable dans toutes ses dimensions, au service des différentes gestions : analyse et notation des entreprises, engagement et vote, intégration des facteurs ESG et conception de solutions d'investissement durable, indicateurs clés de durabilité des portefeuilles, promotion ESG, et participation aux travaux et initiatives de place.

Rassemblant 40 personnes à fin 2021, la ligne métier s'articule autour de quatre équipes distinctes :

Équipe Recherche, engagement et votes

Cette équipe internationale est basée à Paris, Dublin, Londres, Singapour et Tokyo. Les analystes ESG rencontrent et impliquent les entreprises, maintiennent un dialogue avec elles en vue d'améliorer leurs pratiques ESG, et il leur incombe de noter ces entreprises, de sélectionner les indicateurs pertinents pour les évaluer et de définir des règles d'exclusion. Les analystes ESG travaillent aux côtés d'une équipe de spécialistes dédiés à la politique de vote et au dialogue préalable aux assemblées. Basés à Paris, ces derniers définissent les politiques de vote en Assemblées Générales pour les entreprises dans lesquelles Amundi investit pour le compte de ses clients.

Équipe Méthodologie et solutions ESG

Cette équipe d'analystes quantitatifs et d'ingénieurs financiers est chargée de maintenir et de développer le système de notation ESG propriétaire d'Amundi et les systèmes de gestion des données ESG (y compris la sélection de fournisseurs de données externes pour générer les scores ESG). Ils aident les analystes et les gérants de portefeuille à intégrer les considérations ESG dans leurs décisions d'investissement, ainsi que les équipes de développement commercial à créer des solutions innovantes en intégrant des données de durabilité dans les produits financiers (notations ESG, données climatiques, indicateurs d'impact, controverses, entre autres données). Ils supervisent la mise au point et l'intégration des outils ESG dans les systèmes de gestion de portefeuille d'Amundi et les systèmes de reporting clients, et il leur revient également de mettre en œuvre les règles d'exclusion ESG spécifiques des clients.

Équipe Développement commercial et promotion ESG

Cette équipe est chargée de mettre au point et de promouvoir des solutions ESG adaptées aux besoins et aux défis des investisseurs, et de proposer des conseils et des services ESG à l'ensemble des clients d'Amundi. Elle est également chargée de gérer les efforts de promotion et de collaboration en matière d'ESG avec des initiatives de finance durable, et d'élaborer des programmes de formation pour nos clients.

Équipe COO Office

Cette équipe est en charge de produire les éléments de pilotage de l'activité (Affaires, Budget, Informatique, Audit, projets), de coordonner les instances de gouvernance au sein de la ligne métier et de travailler en appui de la Direction sur les grands projets transversaux et ambitions stratégiques.

De nombreux départements sont également impliqués dans l'accompagnement de la démarche d'investissement responsable d'Amundi.

3.2.3 Les actions en faveur de l'environnement

Les actions en faveur du climat

Les enjeux liés à la transition énergétique sont au cœur de la stratégie d'investissement responsable d'Amundi qui a poursuivi en 2021 ses engagements en faveur d'une économie bas carbone. Ces engagements s'inscrivent dans la stratégie Climat du groupe Crédit Agricole et la gouvernance mise en place à cet effet. Au 31 décembre 2021, les encours soutenant la transition énergétique et la croissance verte atteignent 33,6 milliards d'euros, en forte progression par rapport à 2020 (+ 53 %).

L'industrie de la gestion d'actifs est confrontée à des risques financiers liés au changement climatique. Pour Amundi, ces risques ne sont pas spécifiques, étant couverts par l'approche ESG qu'Amundi a placée au cœur de sa raison d'être [(1)] d'investisseur responsable. En effet, la démarche ESG mise en œuvre depuis la création d'Amundi, et amplifiée depuis 2018, repose notamment sur l'intégration de critères extra-financiers (ESG) dans les processus de gestion, sur une politique d'exclusion ciblée, et par des initiatives spécifiques sur la transition énergétique et la décarbonisation des portefeuilles.

Amundi propose 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 indicielles d'alignement avec les accords de Paris, fonds green bonds, fonds thématiques, société de gestion commune avec EDF, etc., et dans une série d'actions, comme les partenariats stratégiques noués avec de grandes institutions publiques ou la participation à des initiatives comme les *Green Bond Principles*, l'IIGCC [(2)] ou l'AIGCC [(3)] visant à mobiliser les investisseurs dans la transition vers une économie bas carbone.

Financement de la transition énergétique juste et zéro émission nette

Amundi a mis au point une gamme complète de solutions d'investissement pour les investisseurs cherchant à atténuer les risques liés au changement climatique, à favoriser une transition vers des modèles économiques durables et à évaluer l'impact climatique. En 2021, Amundi a accéléré l'élaboration de solutions innovantes pour financer les développements respectueux du climat et la transition énergétique, en cohérence avec son Plan d'action pour l'investissement responsable sur trois ans.

En juillet 2021, Amundi a confirmé l'importance stratégique de la lutte contre le changement climatique et du financement d'une transition juste en annonçant son objectif de zéro émission nette d'ici 2050, renforçant ainsi l'intégration complète de l'ESG dans les objectifs stratégiques globaux et les processus de gestion.

Amundi soutiendra les objectifs mondiaux de neutralité carbone à travers :

- une politique d'engagement explicite sur les trajectoires de zéro émission nette conformément à son engagement historique à l'égard du changement climatique ;
- une mobilisation importante des capitaux dans des stratégies climatiques ambitieuses qui soutiennent les objectifs mondiaux de neutralité carbone.

Dans cette optique, Amundi a privilégié les initiatives qui stimulent à la fois l'offre et la demande et contribuent à créer un marché dynamique pour les instruments d'investissement responsable. Apporter une réponse aux problèmes sociaux est également une priorité d'Amundi, qui a récemment élaboré des fonds thématiques sociaux innovants.

Amundi a mis en œuvre en avril 2021 une nouvelle stratégie d'investissement au sein de la SICAV Amundi Responsible Investing avec le fonds « *Just Transition for Climate* ». Ce fonds obligataire européen a pour objectif quantifiable de soutenir la transition énergétique tout en assurant la cohésion sociale. Le fonds *Just Transition for Climate* est le tout premier fonds à :

- être aligné sur la transition énergétique, en intégrant un objectif ambitieux de réduction de son empreinte carbone ;
- être socialement inclusif, en intégrant un score « transition juste » qui incorpore les différentes composantes sociales d'une transition vers une économie bas carbone : avoir un impact sur les travailleurs, les consommateurs, les territoires et la société en général ;
- être dynamique et prospectif, fondé sur une politique d'engagement créée pour accompagner les émetteurs dans leur transition, en cohérence avec les objectifs environnementaux et sociaux de la stratégie.

(1) Voir Glossaire.
(2) IIGCC : Institutional Investors Group on Climate Change.
(3) AIGCC : Asia Investor Group on Climate Change.

Des partenariats innovants

Amundi a initié plusieurs innovations majeures pour développer les financements d'actifs verts, grâce à de grands partenariats permettant de générer à la fois l'offre et la demande pour de nouveaux projets de financements verts.

En 2018 et 2021, Amundi a ainsi lancé quatre fonds climat et développement avec :

- l'IFC (*International Finance Corporation* de la Banque mondiale) : lancement du plus grand fonds d'obligations vertes émergentes en 2018 (cible 2 milliards de dollars américains de déploiement), annonce d'un nouveau partenariat en 2021 pour soutenir les efforts de relance verte et résiliente après la pandémie de Covid-19 (voir ci-dessous) ;
- la Banque Européenne d'Investissement (BEI) : pour accélérer des projets de transition énergétique en Europe avec le fonds dénommé « Green Credit Continuum » (cible 1 milliard d'euros) ;
- l'AIIB (la Banque Asiatique d'Investissement pour les Infrastructures) : portefeuille obligataire d'un montant de 500 millions de dollars américains visant à lutter contre le changement climatique.

En 2020, Amundi et AIIB ont développé un dispositif inédit, le *Climate Change Investment Framework*, qui prend en considération trois variables – le financement vert, la limitation des risques climatiques et la résistance aux changements climatiques – afin d'analyser la capacité des émetteurs à faire face aux changements climatiques. En complément de ce portefeuille obligataire, le programme prévoit de mobiliser 500 millions de dollars américains supplémentaires auprès d'investisseurs institutionnels soucieux de participer à la lutte contre le changement climatique.

En 2021, l'IFC et Amundi ont lancé un nouveau fonds pour mobiliser jusqu'à 2 milliards de dollars d'investissements privés dans des obligations durables de marchés émergents qui soutiennent les efforts de secours du Covid-19 et favorisent une reprise verte, résiliente et inclusive de la pandémie.

Dévoilée pendant de la 26e Conférence des Parties des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26) à Glasgow, la stratégie *Build-Back-Better Emerging Markets Sustainable Transition* (« BEST ») permettra de canaliser les capitaux des investisseurs institutionnels vers des investissements dans des émissions d'obligations durables d'entreprises et de sociétés financières dans les pays émergents. Cette stratégie permettra à son tour d'accroître le financement de ces transactions, de renforcer la classe d'actifs et de déployer davantage de ressources dans des domaines prioritaires, tels que le climat et le genre.

La nouvelle initiative de l'IFC et d'Amundi est conçue pour contribuer à accroître la disponibilité et la demande d'autres segments du marché des obligations durables qui a encore de la place pour se développer par rapport aux obligations vertes. La stratégie BEST, qui aura une durée de vie prévue de 10 ans, fait suite au fonds d'obligations vertes *Amundi Planet Emerging Green One Fund*, lancé par Amundi et l'IFC en 2018.

Mesurer et piloter les risques climatiques et les opportunités liées à la transition

Amundi a défini et développé de nombreux indicateurs pour identifier et gérer efficacement les risques et opportunités liés au climat : l'empreinte carbone des portefeuilles, l'alignement des entreprises à partir des données de la *Science Based Targets Initiative*, le score de transition énergétique, le score de transition juste, etc. À l'aide de ce large éventail d'indicateurs, Amundi est en mesure de fixer des objectifs à court, moyen et long terme en matière climatique.

Tous ces indicateurs liés au Climat sont détaillés dans la section 3.6 du présent document, ainsi que dans le rapport Climat annuel d'Amundi, disponible sur le site internet d'Amundi (legroupe.amundi.com).

Les actions en faveur de la biodiversité

La protection des écosystèmes est un des thèmes d'analyse ESG majeur d'Amundi. Cet enjeu est notamment évalué dans le critère Biodiversité & Pollution de notre méthodologie de notation des entreprises et il représente un point d'attention particulier dans notre dialogue avec les sociétés.

En 2021, Amundi a poursuivi ses actions visant à mieux intégrer la biodiversité dans les processus internes d'analyse et d'investissement. Amundi a notamment rejoint l'initiative « *Finance for Biodiversity Pledge* » et s'est ainsi engagé à collaborer et partager ses connaissances, à engager les entreprises et à évaluer ses impacts et à se fixer des objectifs au sujet de la biodiversité, ainsi qu'à les communiquer publiquement. Cette initiative collective d'investisseurs travaille à la mise en œuvre d'une approche cohérente et efficace pour l'analyse et l'intégration de la biodiversité qui reste un sujet complexe et encore mal appréhendé par les entreprises.

Lors de la quinzième Conférence des Nations Unies sur la biodiversité (COP 15), Amundi a représenté les signataires de cette initiative et l'ensemble du secteur financier pour réitérer la volonté de la communauté financière de participer à la lutte contre la perte de biodiversité, ainsi qu'encourager à définir des objectifs ambitieux pour le Cadre mondial de la biodiversité, appuyés par un cadre réglementaire approprié.

Cette année, Amundi a par ailleurs lancé une grande campagne d'engagement dédiée à la biodiversité avec plus de 50 entreprises dans huit secteurs différents. En raison du manque de données concrètes sur le sujet, le premier objectif de cet engagement est d'établir un état des lieux de la prise en compte de la biodiversité par les entreprises et de leur fournir des recommandations dans le but d'une meilleure intégration de cette thématique dans leur stratégie.

3.2.4 L'investissement à impact social et solidaire

En 2021, Amundi a continué de renforcer son activité d'investissement à impact social et solidaire conformément à son ambition annoncée en 2018 de devenir l'acteur de référence du secteur. Le fonds Amundi Finance et Solidarité confirme sa position de *leadership* de l'investissement à impact social et solidaire en France avec un encours de 440 millions d'euros à fin 2021.

L'année 2021 a été caractérisée par un « retour à la normale » pour une partie des acteurs économiques avec la fin des confinements et du couvre-feu en France et en Europe. Toutefois, la situation est encore fragile en raison de la crise sanitaire. Dans ce contexte Amundi a continué à soutenir en priorité les entreprises en portefeuille, en déployant près de 60 millions d'euros, notamment vers les foncières solidaires qui ont concentré la majorité des réinvestissements (Homnia, Habitat & Humanisme, France Beguinage et Resid Social). Plus de 10 millions d'euros concernent des entreprises nouvelles dans le fonds, à savoir Novetape et Homeblock (logement), Family Founders (Tiers-lieu), Fastroad (emploi) et Okeena (santé).

Avec une croissance de 30 % de ses encours, la gestion à impact social d'Amundi a poursuivi son développement en 2021 ; ce dynamisme s'explique, comme en 2020, par un intérêt croissant des particuliers, *via* l'épargne salariale solidaire dont les encours ont continué de croitre (elle représente trois-quarts du passif du fonds), et des institutionnels pour des investissements porteurs de sens.

Les cinq thématiques d'investissement restent inchangées en 2021 et visent à répondre aux besoins essentiels des hommes et des femmes : accès à un logement digne, à un travail reconnu, aux soins, à l'éducation et à la formation nécessaire, protéger l'environnement et aider l'entrepreneuriat solidaire. La conjugaison de ces facteurs est gage d'une cohésion sociale renforcée.

Amundi Finance et Solidarité investit principalement dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) en accompagnant le changement de taille et le passage à l'échelle. En 2021, nous avons conforté nos partenariats avec l'ADIE, acteur du micro-crédit, financeur solidaire en région et Microfinance Solidaire. Ces partenariats permettent également à Amundi de toucher un grand nombre de bénéficiaires de manière indirecte, que ce soit auprès des petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE) en France ou dans les pays en voie de développement sur des projets en lien avec l'agriculture ou encore l'accès à l'énergie.

Le site internet https://amundi.oneheart.fr permet d'identifier chacune des entreprises financées et de suivre leur actualité tout au long de l'année ; les entreprises du portefeuille y sont représentées de manière ludique au sein d'un village virtuel pour illustrer des pistes de revitalisation, d'animation et d'inclusion. Enfin, le Club des partenaires, organisé tous les ans par l'équipe de gestion Impact, permet à l'ensemble de notre écosystème de se rencontrer, d'interagir et de développer des synergies et des pistes de réflexions communes.

Chiffres clés de l'épargne solidaire	**31 décembre 2021**
Encours	4,7 milliards d'euros
Évolution 2021/2020	+ 23,8 %
Nombre d'acteurs solidaires financés	48
Nombre de produits labellisés par Finansol	3

3.2.5 L'engagement du pôle Actifs Réels et Alternatifs

2021 marque une nouvelle étape dans l'intégration de l'ESG au sein d'Amundi Real Assets (ARA) avec l'attribution au sein du Comité de Direction de la responsabilité de l'ESG au Directeur du Développement et avec le recrutement au sein de la plateforme d'une personne dédiée à l'ESG pour les activités autres que l'immobilier, Amundi immobilier ayant en son sein deux personnes dédiées. Ce nouveau dispositif renforce l'étroite collaboration en place depuis plusieurs années entre les équipes de gestion de la plateforme ARA et l'équipe de Recherche ESG, de l'engagement et du vote, au sein de la ligne métier indépendante ESG au sein d'Amundi.

Amundi Real Assets a également conduit une analyse approfondie des pratiques de marché pour chacune de ses classes d'actifs (immobilier, dette privée, capital-investissement, infrastructures vertes) tant pour l'investissement direct que pour la sélection de fonds, initiant ainsi une réflexion sur la stratégie ESG de l'ensemble d'ARA, en lien avec le nouveau Plan Sociétal « Ambition 2025 » d'Amundi.

Afin de mobiliser l'ensemble des métiers sur le sujet de l'ESG, de communiquer et partager les informations et les bonnes pratiques sur les différents sujets, un groupe de précurseurs d'une quinzaine de personnes a été créé au sein d'ARA, réunissant un membre de chacune des équipes (gestion, commerciale, marketing/communication, et juridique) ainsi que les personnes responsables de l'ESG au sein d'ARA et les personnes dédiées à ARA au sein de la ligne métier ESG.

Enfin au 1er janvier 2021 a été décidé le rattachement à ARA de l'équipe dédiée à l'Impact social et solidaire, qui apporte à l'ensemble des équipes d'ARA ses solides compétences en investissement à impact et son expérience reconnue sur la place du fait de la gestion depuis plus de 10 ans du fonds Amundi Finance et Solidarité.

Amundi Immobilier

Avec un encours géré de 42,8 milliards d'euros [(1)], ce qui en fait le n° 10 mondial [(2)], Amundi Immobilier a vu consacrée sa démarche engagée depuis plus de 10 ans en faveur de l'intégration des critères extra-financiers Environnementaux, Sociaux et Gouvernance (ESG) dans ses processus d'investissement et dans le secteur de l'immobilier. Amundi Immobilier s'est engagé dans la voie de l'ESG dès 2010 avec

(1) Encours au 31 décembre 2021.
(2) IPE Real Assets décembre 2021.

la mise en place d'une charte ESG, en devenant l'un des membres fondateurs de l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID) dont Amundi assure par ailleurs la charge de Secrétaire.

En 2021, pour renforcer cet engagement, Amundi Immobilier a été l'un des initiateurs de deux groupes de travail de place pilotés par l'OID :

- ***Biodiversity Impulsion Group* (BIG) qui vise à développer un référentiel commun d'indicateurs et d'outils de mesure pour définir et améliorer l'empreinte biodiversité des projets immobiliers,** éclairer le choix des maîtres d'ouvrage et des investisseurs et mieux concilier les fonctions urbaines et écologiques des territoires. Cette démarche permettra d'éclairer les stratégies des investisseurs et de participer à la convergence de la performance économique et financière avec la performance socio-environnementale des acteurs économiques ;
- ***European Sustainability Real Estate Initiative* (ESREI), lancée en juin 2021 qui vise à étendre le champ d'actions de l'OID sur le périmètre Européen,** notamment à renforcer la veille technique et réglementaire dans les pays de l'Union européenne et au niveau de la Commission européenne ainsi qu'à la création d'un réseau d'acteurs européens de l'immobilier durable.

En 2021, après avoir contribué activement aux différentes commissions dans les associations de place comme l'Agence française de gestion (AFG) et l'Association française des sociétés de placement immobilier (ASPIM) pour la déclinaison du label ISR aux fonds immobiliers, Amundi Immobilier a commencé ses travaux de labellisation de ses fonds :

- **OPCIMMO, l'OPCI grand public, a été doublement reconnu pour sa démarche ESG avec d'une part, le label d'État français ISR, et d'autre part, l'obtention de 5 Étoiles et la classification *Green Star* [1],** soit la meilleure notation décernée par the *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB [2]).
- **Amundi Immobilier a obtenu la labellisation ISR pour Amundi Immo Durable,** la nouvelle offre lancée dans les contrats d'assurance-vie de Crédit Agricole Assurances en septembre 2021 à destination de ses réseaux bancaires.
- **Amundi immobilier poursuit cette démarche de labellisation notamment sur les SCPI.**

Pour la 1re fois en 2021, Amundi Immobilier a réalisé un bilan ESG dédié pour chacun de ses fonds à destination d'investisseurs particuliers, bilan intégré au rapport annuel. Cela permet de mettre à la disposition de nos clients :

- la stratégie du patrimoine ;
- les objectifs fixés pour le fonds et le niveau d'avancement ;
- une fiche détaillée pour les cinq actifs les mieux notés en ESG ainsi que les cinq immeubles les moins bien notés et les cinq plus importants en valeur.

Ces rapports sont accessibles sur le site internet d'Amundi Immobilier (https://www.amundi-immobilier.com/).

Pour renforcer sa démarche de transparence en matière de gouvernance vis-à-vis de ses parties prenantes, **Amundi Immobilier a pour la 1re fois en 2021, organisé une série de conférences en ligne ouverte à tous les investisseurs des fonds à destination d'investisseurs particuliers en cours de commercialisation, et cela juste avant les Assemblées générales** en juin, leur donnant la possibilité d'échanger directement avec la société de gestion dans un contexte de crise sanitaire empêchant la tenue physique des Assemblées générales.

Amundi Private Equity Funds [3]

1. Amundi PEF (Private Equity Funds) poursuit son intégration de l'ESG dans ses processus d'investissement

Depuis 2014, Amundi PEF a intégré la démarche ESG comme un levier de création de valeur dans ses décisions d'investissement et tout au long de la période de détention de ses participations.

Pour son activité fonds de fonds [4], les politiques ESG des gérants sont revues attentivement et font partie de l'appréciation globale portée sur la proposition d'investissement. Pour approfondir sa démarche durant la période de détention, Amundi PEF analyse des indicateurs ESG quantitatifs et qualitatifs pertinents, tant sur les gérants que sur leurs participations sous-jacentes.

Pour son activité fonds directs, les critères ESG sont intégrés à chaque étape du processus d'investissement avec une due diligence ESG qui permet l'analyse et l'évaluation des critères ESG spécifiques à l'entreprise dans laquelle Amundi PEF investit. En qualité d'actionnaire actif participant à la gouvernance des entreprises, Amundi PEF (activité fonds directs) fait de l'ESG un sujet de dialogue actionnarial et s'assure que les questions ESG sont abordées dans les Conseils d'Administration ou de surveillance et que l'entreprise progresse tout au long de l'investissement. Sa démarche d'engagement se matérialise par des recommandations à plus ou moins long terme, adaptées à l'entreprise et à son secteur.

L'année 2021 a été l'occasion d'améliorer notablement le reporting ESG notamment grâce à l'utilisation d'un outil permettant une consolidation des données ESG plus rapide et plus facile. Cela a également permis de faire un nouvel état des lieux de la performance des participations directes et des sociétés de gestion pour l'activité de fonds de fonds et d'en présenter les résultats en Comité d'Investissement et à nos clients, grâce à des brochures de reporting dédiées [5].

2. Amundi PEF s'investit auprès de ses parties prenantes pour promouvoir l'ESG

En 2021, la Directrice associée d'Amundi Private Equity Funds, est devenue Présidente du Conseil d'Administration de France Invest [6]. L'un des trois piliers de son mandat est dédié à l'ESG et vise à accélérer la construction d'une économie durable des sociétés accompagnées par le capital-investissement et la promotion de la mixité dans le capital investissement [7].

(1) Green Star : plus haute catégorie du classement GRESB.
(2) GRESB : Global Real Estate Sustainability Benchmark, classement international de référence qui évalue chaque année la performance et la politique RSE des entreprises du secteur immobilier. Cette organisation regroupe plus de 1 200 sociétés de gestion dans plus de 64 pays et attribue une note à 96 000 immeubles dans le monde.
(3) Activité fonds directs et activité fonds de fonds.
(4) Fonds de capital investissement, infrastructures ou dettes non cotées.
(5) Disponibles uniquement pour nos clients.
(6) Dispositif d'État mis en place en décembre 2006 en partenariat avec la Caisse des dépôts et des investisseurs institutionnels privés pour promouvoir le capital-investissement français (https://www.franceinvest.eu/).
(7) 40 % de femmes dans les équipes d'investissements à horizon 2030.

Nous sommes devenus membres actifs de la Commission ESG de France Invest dont l'objectif est d'accompagner les acteurs du capital-investissement dans la prise en compte des enjeux ESG, notamment par la mise à disposition de deux questionnaires ESG de suivi de la performance – l'un pour les participations et l'autre pour les commandités (*General Partners*). Nous avons participé activement à la version 2021 avec la rédaction de nouvelles questions afin de prendre en compte les dernières réglementations (règlement « Disclosure » [(1)], article 29 de la loi énergie-climat, etc.).

Ces deux questionnaires sont aujourd'hui largement utilisés par les acteurs du capital-investissement et font office de référence en termes de reporting ESG.

Amundi Dette Privée

La prise en compte des critères ESG fait partie intégrante du processus d'investissement en dette privée, de la phase de sélection des investissements jusqu'à la maturité des prêts et obligations.

Chaque opportunité présentée en Comité d'Investissement fait l'objet d'une due diligence portant sur les risques ESG identifiés et sur les engagements d'amélioration pris par l'entreprise. Cette due diligence fait partie intégrante des critères d'analyse et permet d'éclairer l'analyse crédit, réalisée de manière concomitante. C'est d'abord pour l'investisseur une façon de se prémunir des risques de long terme : financiers, réglementaires, opérationnels, de réputation et d'exercer pleinement sa responsabilité. La due diligence ESG est effectuée par l'équipe de Recherche ESG d'Amundi et par l'équipe ESG ARA en collaboration avec les analystes et les gérants de portefeuille, inclut l'envoi de questionnaires, des échanges avec le management ou des revues d'études sectorielles d'agences de notation extra-financières. Mais c'est aussi de plus en plus pour l'équipe Dette Privée d'Amundi la volonté d'accompagner les entreprises sur la voie de l'amélioration de leur pratique en matière ESG.

En 2021, la plateforme Dette Privée d'Amundi a continué de développer ses stratégies. Elle gère désormais plus de 7 milliards d'euros en dette senior corporate, dette immobilière et dette d'acquisition.

Pour la première fois cette année, un reporting ESG a été envoyé aux investisseurs des principaux fonds de dette senior corporate. Ce reporting sera actualisé chaque année et étendu à tous les nouveaux fonds qui seront créés par la suite.

Dans ce cadre, l'automatisation de la collecte des données ESG, qui constitue un enjeu majeur sur nos marchés privés, sera progressivement mise en place dès l'année prochaine ce qui devrait permettre d'augmenter le taux de couverture des données collectées, d'enrichir le contenu et donc de renforcer la transparence vis-à-vis de nos investisseurs sur ces aspects extra-financiers.

Au cours de l'année, l'équipe Dette privée a initié et participé avec l'équipe ESG à des groupes de travail de place notamment sur la thématique des *Sustainability-Linked Loans* (obligations dont la marge est en partie indexée sur des indicateurs ESG) afin de définir des standards de place. En effet, ces financements ont connu une croissance rapide sur les marchés de dette privée mais l'hétérogénéité des pratiques nécessite d'être intransigeants quant à l'ambition ESG portée par ces nouveaux instruments.

2021 a également vu de nouvelles stratégies centrées sur l'impact et l'amélioration des pratiques ESG émerger au sein de l'activité Dette privée : après un premier fonds de relance homologué par la Fédération française de l'assurance (FFA), lancé au cours du second semestre 2020, le 4e millésime de dette privée corporate a été lancé fin 2021 avec pour enjeu d'équiper tous les émetteurs de bilan carbone et de plans d'action pour réduire leurs émissions carbone.

Enfin, cette année, l'équipe Dette Privée d'Amundi Real Assets a remporté deux mandats de gestion de poche dans le cadre des programmes de Prêts participatifs relance (PPR) et Obligations relance (OR) sous l'impulsion de l'État français afin d'accompagner les entreprises françaises à traverser les impacts de la crise sanitaire liée à la Covid. En particulier, le programme Obligations relance, vise à favoriser la transition écologique et l'emploi en mettant en place des mesures d'impact.

Dans le domaine de la dette immobilière, la coopération étroite avec les équipes ESG d'Amundi immobilier a permis d'établir une évaluation approfondie au niveau de chaque immeuble financé comme l'engagement avait été pris lors du lancement du premier millésime de dette privée immobilière qui a achevé sa période de levée de fonds en 2021. Celui-ci est déjà largement déployé.

Amundi transition énergétique

Depuis cinq ans maintenant, Amundi a conclu avec EDF un partenariat qui s'inscrit dans le cadre du financement de la transition énergétique. « Amundi transition énergétique » (ATE) est une société de gestion d'actifs dédiée aux infrastructures vertes et à la transition énergétique qui vise à instaurer un modèle énergétique robuste et durable face aux enjeux d'approvisionnement en énergie, à l'évolution des prix, à l'épuisement des ressources et aux impératifs de protection de l'environnement.

ATE dispose de 2 milliards d'euros de capacité d'investissement. À fin 2021, les investissements déjà réalisés dans des unités de cogénération, des fermes solaires et éoliennes en France, Belgique, Suède, Espagne et Italie correspondent à plus de 350 actifs pour une capacité installée totale de 1,5 GW.

Amundi Énergies Vertes – une innovation récompensée en 2021

Sur la base de son expérience acquise auprès des clients institutionnels, Amundi a lancé en juin 2020 une offre permettant aux clients Banque privée du groupe Crédit Agricole d'investir directement dans des infrastructures vertes contribuant à la transition énergétique tels que des parcs éoliens ou des fermes photovoltaïques, et ainsi participer au financement de la transition énergétique en France et plus largement en Europe.

Cette solution de diversification conçue en partenariat avec Predica a obtenu deux prix récompensant son innovation. En effet, il s'agit de la 1re unité de compte dans les contrats d'assurance-vie de la place permettant à des clients particuliers d'investir directement dans ces actifs.

Afin de donner le maximum de transparence aux investisseurs, une carte interactive dédiée a été conçue avec l'emplacement géographique de chaque actif avec photos et indication de la puissance énergétique produite. Lien vers la carte interactive : http://carte-actifs-reels.amundi.com/amundi-energy-transition.

(1) Sustainable Finance Disclosure Regulation.

3.2.6 La stratégie climat d'Amundi

Nos engagements relatifs à l'objectifs de neutralité carbone : l'initiative *Net Zero Asset Managers*

Le 6 juillet 2021, Amundi a rejoint l'initiative *Net Zero Asset Managers* et a annoncé son intention d'aligner son portefeuille et ses activités sur un objectif zéro émission nette d'ici 2050, afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C d'ici la fin du siècle. En rejoignant la *Net Zero Asset Managers Initiative*, Amundi soutient les objectifs mondiaux de neutralité carbone, et prend des mesures pour accélérer un investissement aligné sur l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050 ou plus tôt. Il s'agit d'une étape clé dans l'engagement d'Amundi à apporter une contribution positive en vue de relever les défis sociétaux mondiaux et à franchir une étape importante dans son plan de mobilisation pour l'action climatique avant la COP26.

Qu'est-ce que l'initiative *Net Zero Asset Managers ?*

L'initiative NZAM est un groupe de 220 gérants d'actifs internationaux responsables de 57 000 milliards de dollars américains d'actifs sous gestion (en décembre 2021), qui s'est engagé à soutenir l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 ou plus tôt, en cohérence avec les efforts mondiaux visant à limiter le réchauffement à 1,5 °C, et à soutenir l'investissement aligné sur cet objectif. Cette initiative mobilise le secteur de la gestion d'actifs qui présente des pratiques de pointe en matière de transition et met en œuvre des mesures et des stratégies d'investissement ambitieuses pour atteindre l'objectif de zéro émission nette. Elle offre également un forum pour partager les meilleures pratiques. L'initiative est gérée par six réseaux d'investisseurs partenaires fondateurs : Asia Investor Group on Climate Change (AIGCC), CDP, Ceres, Investor Group on Climate Change (IGCC), Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et Principles for Responsible Investment (PRI).

Rapport Climat 2020

Amundi a publié en 2021 son premier Rapport Climat, répondant aux exigences de :

- *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (Rapport TCFD) ;
- loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (article 173).

Ce rapport décrit la structure de gouvernance mise en place pour appréhender les enjeux liés au climat, la gestion des risques et les initiatives de soutien aux transitions vers une économie bas carbone. Ce rapport est disponible sur le site Internet d'Amundi.

L'initiative « Say on Climate » d'Amundi

Un « Say on climate » est une résolution présentée pour avis à l'ordre du jour des assemblées générales. Elle peut être déposée par l'entreprise elle-même, ou par ses actionnaires. Elle a pour objet de faire voter les actionnaires, chaque année, sur la politique de l'entreprise en faveur du climat et d'assurer, ce faisant, un dialogue récurrent sur le sujet.

Depuis 2020, Amundi soutient le développement de telles résolutions, notamment pour les entreprises des secteurs les plus émissifs en Gaz à Effet de Serre (GES). Depuis 2021, Amundi promeut une politique d'engagement de certaines entreprises des secteurs les plus émissifs en demandant systématiquement le dépôt d'un « Say on climate », assorti de recommandations sur leur contenu.

En 2022, Amundi appliquera une politique de vote sur les « Say on climate » des secteurs concernés, qui sera fonction de la crédibilité de leur stratégie et évaluée selon des critères qui seront précisés aux émetteurs.

Cette politique tiendra compte de la recherche d'indépendance énergétique et de compétitivité de tous les pays dans lesquels Amundi investit, ainsi que des impacts sociaux en découlant.

En tant que pionnier de l'investissement responsable et acteur engagé sur les sujets climatiques, Amundi souhaite participer au mouvement de transparence concernant les stratégies climat, en cohérence avec ses attentes envers les entreprises dans lesquelles elle investit.

C'est dans cet état esprit qu'Amundi a décidé que le dépôt d'une résolution « Say on Climate » à son Assemblée 2022 serait l'un des dix engagements de son plan Ambition 2025, ce qui constituera une première mondiale pour un gérant d'actif.

Cette action lui permet de réaffirmer sa conviction quant au rôle d'accompagnement de la transition que peut jouer le secteur financier et de rappeler les principes qui guident ses actions, à la recherche d'un équilibre entre ambition et pragmatisme.

Le « Say on Climate » d'Amundi

Depuis sa création, l'investissement responsable est l'un des piliers fondateurs d'Amundi, reposant sur trois convictions :

- les acteurs économiques et financiers portent une responsabilité sociétale ;
- l'intégration des dimensions Environnementale, Sociale et de Gouvernance dans les choix d'investissement est source de performance de long terme ;
- l'ESG sera un relais de croissance pour Amundi partout dans le monde.

Réussir la transition énergétique nécessite d'aligner les acteurs clés sur des stratégies à court, moyen et long terme :

- **les Etats** qui doivent définir des politiques publiques, industrielles et fiscales ainsi qu'une réglementation cohérente ;
- **les Entreprises** qui doivent concevoir les solutions technologiques nécessaires à la mutation et planifier cette dernière ;
- **le système Financier** qui doit accompagner les entreprises en leur allouant les capitaux nécessaires.

Forte de son avancée suite à son précédent plan ESG (2018-2021) et surtout consciente des efforts qu'il reste à fournir pour que tous les secteurs et toutes les entreprises adoptent une stratégie d'alignement avec les Accords de Paris, **Amundi souhaite aller plus loin, sur la thématique du Climat.**

Le changement climatique est sans doute le plus grand défi de notre époque. Au travers de l'alliance financière de Glasgow (*« Glasgow Financial Alliance for Net Zero »*), le secteur financier s'est engagé autour d'un objectif commun : mettre en œuvre les moyens qui sont les siens en faveur d'une économie mondiale décarbonée et atteindre les objectifs des Accords de Paris.

Consciente des enjeux et des moyens à déployer, Amundi estime que les actionnaires doivent être pleinement informés de la manière dont les entreprises entendent contribuer à cet effort collectif.

Ainsi Amundi, en tant qu'actionnaire, encourage les entreprises, dans lesquelles elle investit, à soumettre leur stratégie climat à un vote consultatif lors de leur Assemblée Générale.

En tant qu'entreprise cotée, Amundi estime qu'il est également de sa responsabilité d'être transparente sur sa propre stratégie climat envers ses actionnaires.

La présentation de cette stratégie, de ses ambitions et de ses progrès annuels, est par ailleurs un exercice essentiel à l'instauration d'un dialogue actionnarial équilibré.

Les motivations des actionnaires à l'occasion d'un tel vote peuvent être multiples. Dans l'hypothèse où la résolution ne serait pas adoptée, le Conseil d'administration mettrait en œuvre les moyens à sa disposition pour échanger et recueillir auprès de ses actionnaires des informations sur les raisons les ayant conduits, le cas échéant, à ne pas soutenir le projet de résolution proposé. Il informerait ses actionnaires du résultat de cette démarche et indiquerait les mesures envisagées pour en tenir compte.

Ainsi, Amundi souhaite soumettre sa stratégie climatique au vote consultatif annuel de son Assemblée Générale 2022. À partir de 2023, Amundi sollicitera également un vote consultatif sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie.

La démarche d'Amundi : une démarche progressive et évolutive

Consciente de la responsabilité et des obligations qu'elle porte vis-à-vis de ses clients pour qui elle investit, Amundi se doit d'adopter une **démarche progressive** dans la fixation des ambitions d'une stratégie Climat de long-terme, **avec des étapes intermédiaires**.

Déterminer l'alignement d'une entreprise avec les objectifs des Accords de Paris reste, à ce jour, un défi. Les connaissances scientifiques et les méthodologies ne cessent de s'enrichir et d'évoluer. Le large spectre de classes d'actifs et régions du monde où Amundi investit, ne bénéficie pas encore des cadres d'analyses et données nécessaires à un plan d'action exhaustif. Il n'en reste pas moins que des moyens peuvent, d'ores et déjà, être déployés.

La stratégie Climat d'Amundi sera donc amenée à évoluer au fur et à mesure des évolutions méthodologiques, des protocoles de définitions des ambitions, des cadres règlementaires et des données disponibles quant à l'appréciation de l'alignement sur un objectif de neutralité carbone 2050.

Par ailleurs, les circonstances récentes, liées au conflit en Ukraine, auront des conséquences sur l'évolution des systèmes énergétiques. Elles imposent notamment un renforcement de l'indépendance énergétique en Europe comme dans tous les pays dans lesquels Amundi investit. S'il est trop tôt pour en mesurer les impacts, des ajustements de court terme des trajectoires énergétiques sont probables et influeront sur la stratégie d'alignement progressif des portefeuilles d'investissement.

Si le système financier ne peut en aucun cas se substituer à l'action des États et des gouvernements pour lutter contre la crise climatique, Amundi considère néanmoins qu'il fait partie de la solution.

Forte de son engagement sur les enjeux climatiques et de sa responsabilité vis-à-vis de ses clients et de la Société, la stratégie Climat d'Amundi se veut donc évolutive et progressive, avec des objectifs à court et moyen terme.

Elle repose sur trois convictions :

1. **la nécessité d'une approche scientifique** : la transition est un sujet fondamental qui appelle une révolution industrielle, fondée à la fois sur des constats scientifiques établis et le développement de solutions technologiques éprouvées.
2. **la nécessité d'accompagner la transition des entreprises** dans lesquelles Amundi investit plutôt que de favoriser les exclusions ou le désinvestissement, qui doivent se limiter aux activités venant compromettre cette transition. La transition implique d'assumer pleinement d'accompagner la transformation des entreprises très émissives vers des modèles de développement décarbonés.
3. **La recherche du progrès social et économique** : Amundi considère que la transition ne pourra être réalisée que si elle est socialement acceptable.

Outre son adhésion à la coalition Net Zéro des gérants d'actifs, **Amundi déploie donc un plan d'action Climat 2022-2025 en intégrant l'enjeu climatique à trois niveaux** :

1. **dans la conduite de son activité,** à savoir les moyens mis en œuvre au sein de son organisation, à travers l'alignement de ses collaborateurs et de sa gouvernance sur ces objectifs, mais également à travers ses engagements de réduction des émissions directes de gaz à effet de serre.
2. **dans sa gestion pour compte de tiers,** en décrivant ses engagements en matière de solutions d'épargne et d'investissement.
3. **dans ses actions envers les entreprises où elle investit**, en décrivant sa politique d'exclusion, ses actions de dialogue actionnarial et sa politique d'usage des droits de vote, afin d'influer en faveur de leur transition vers un modèle d'activité décarboné en lien avec les objectifs des Accords de Paris.

1. L'intégration de l'enjeu climatique dans la conduite de l'activité d'Amundi visant à l'alignement des parties prenantes sur une stratégie climat transparente

A. Mettre le climat au centre de la gouvernance, aligner et responsabiliser

Le rôle du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a décidé fin 2020 d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au sein de sa gouvernance. Depuis mai 2021, les progrès réalisés au niveau des indicateurs clés liés au climat et à l'ESG sont analysés au moins trimestriellement par le Conseil. Sensibilisés depuis 2020 aux enjeux climatiques, les membres du Conseil, soucieux de développer leurs compétences en la matière, bénéficieront à l'avenir d'une session annuelle de formation sur la thématique du climat.

En 2021, une journée de séminaire stratégique a permis aux membres du Conseil de se pencher sur la stratégie à déployer en la matière et les axes concrets de mise en œuvre du nouveau Plan Sociétal « Ambition 2025 ».

Le Conseil est également appuyé par son Comité stratégique et RSE présidé par un administrateur indépendant, qui examine chaque année les avancées du rapport annuel relatif à l'information sociale, environnementale et sociétale incluant les questions climatiques, figurant au chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

En 2021, au travers de ses travaux portant sur la stratégie, ce Comité a été amené à recommander au Conseil d'administration l'adoption du Plan relatif aux ambitions stratégiques du Groupe en matière de climat et d'ESG.

À l'avenir, le Comité Stratégique et RSE sera appelé chaque année à se prononcer sur le rapport d'avancement de la stratégie climat et ESG d'Amundi.

La gouvernance mise en place à l'échelle du Conseil, se décline également dans l'organisation interne de la Société.

Le Comité Stratégique ESG & Climat

Ce comité mensuel, présidé par la Directrice Générale, définit et valide la politique ESG et climat applicable aux investissements ainsi que les orientations stratégiques du Groupe Amundi en la matière. Il a vocation à :

- piloter, contrôler et valider la stratégie ESG et Climat d'Amundi en matière d'investissement ;
- valider les orientations stratégiques de la politique d'investissement responsable et de la politique de vote ;
- piloter les principaux projets stratégiques.

Ce comité s'appuie sur les recommandations du comité de notation ESG, présidé par la directrice du département ESG, en charge de la politique d'investissement responsable et des méthodologies associées, et du comité de vote, présidé par un membre de la direction générale en charge de la politique de vote.

Le Dispositif d'Alignement des Collaborateurs, au travers d'une nouvelle politique de rémunération

La réalisation de la stratégie Climat n'est possible qu'en sensibilisant toutes les parties prenantes d'Amundi et suppose un dispositif d'alignement de la politique de rémunération des collaborateurs sur la stratégie ESG et Climat d'Amundi. Cette décision est en cours de déploiement.

Ainsi, l'intégration des critères ESG et climat dans la politique de rémunération se fera en deux étapes :

- dès 2022, et sous réserve de son approbation par l'Assemblée, l'évaluation de la performance et la rémunération de la Directrice Générale prendra en compte les objectifs ESG et RSE à hauteur de 20%. Par ailleurs, la mise en œuvre du plan Ambition 2025 pèsera pour 20% dans les critères supportant le plan d'actions de performance à destination des 200 cadres dirigeants d'Amundi ;
- à partir de 2022, Amundi intégrera progressivement les objectifs ESG dans l'évaluation de performance des commerciaux et des gérants de portefeuille, afin que la détermination de leur rémunération variable intègre cette dimension.

B. Se fixer des objectifs de réduction des émissions directes

L'Alignement de la Politique RSE aux Enjeux Net Zéro 2050

Dans le cadre de son plan Ambition 2025, Amundi s'est fixée deux objectifs pour maîtriser son empreinte environnementale directe :

- une réduction, d'ici 2025, de 30 % de ses émissions de CO_2 par ETP sur la consommation d'énergie (scope 1 et 2) et sur les déplacements professionnels (scope 3), comparativement à l'année de référence 2018 ;
- l'intégration à sa politique d'achat des éléments relatifs au changement climatique et visant la réduction de l'empreinte carbone générée (scope 3) dès 2022. Les fournisseurs seront également engagés dans une démarche d'évaluation de leurs émissions de CO_2 en vue de fixer des objectifs de décarbonation.

C. Déployer les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs

Le Déploiement des Ressources dédiées à nos engagements ESG et Climat

Les cadres méthodologiques et d'analyses de l'industrie restent encore partiels et se construisent au fur et à mesure des avancées scientifiques et technologiques dans la compréhension des impacts du changement climatique. Aussi, le besoin de recherche est crucial, afin que les professionnels puissent prendre des décisions éclairées et les intégrer à leurs stratégies d'investissement.

Amundi a quasiment doublé la taille de son équipe ESG au cours des trois dernières années pour atteindre 40 collaborateurs et prévoit de l'augmenter encore de 40% en 2022. Ce renforcement permettra ainsi de soutenir ses efforts de recherche portant sur l'analyse des risques et des opportunités liées au climat et aux objectifs de neutralité carbone, et à leur impact sur les scénarios macroéconomiques, les secteurs et les entreprises. Bien que cette recherche « climat » fasse déjà partie de son analyse sectorielle ESG pour les secteurs fortement exposés au changement climatique, elle reste dépendante des données disponibles et méthodologies crédibles de trajectoire « Net Zéro ».

Pour alimenter et compléter cet effort, Amundi investit dans les données et le développement d'outils d'aide à la décision. Pour que les professionnels de l'investissement aient accès aux informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, Amundi a significativement élargi sa couverture en augmentant le nombre de ses fournisseurs de données ESG de 4 à 14, procurant ainsi à ses professionnels l'accès à 100 millions de données extra-financières par mois. Par ailleurs, Amundi a multiplié par cinq son budget IT en la matière au cours des trois dernières années. L'outil de gestion de portefeuilles, Alto, a notamment été doté de moteurs de calcul plus performants et d'un ensemble de nouvelles fonctionnalités Climat & ESG.

Amundi renforce ainsi ses équipes, tant au niveau de l'intégration et du traitement de la donnée extra-financière en matière climatique, qu'au niveau digital, et prévoit d'enrichir son équipement analytique de façon continue en intégrant des fonctionnalités conçues en interne par ses experts.

La Formation Continue des Collaborateurs

Alors qu'il s'agit d'engager l'ensemble des collaborateurs et des fonctions d'Amundi dans la réalisation de la stratégie Climat, **l'enjeu de la formation est essentiel en complément des plans de renforcement des ressources.**

En 2021, plusieurs sessions de formation ont été organisées sur les questions climatiques, Net Zéro et plus globalement ESG à l'intention des professionnels de l'investissement. Une offre de formation renforcée a été mise à disposition de l'ensemble du personnel.

À partir de 2022, un programme de formation sur le climat et l'ESG construit avec les experts Amundi sera mis en œuvre, couvrant l'ensemble du personnel, avec des modules adaptés à différents niveaux d'expertises, afin d'assurer qu'au fil du temps chaque employé reçoive une formation adaptée sur le climat et l'ESG.

Par ailleurs, s'assurer que les cadres dirigeants d'Amundi disposent des connaissances requises en matière de climat est essentiel pour garantir la robustesse et la qualité de la mise en œuvre d'une stratégie climatique. Amundi développe donc un programme de formation spécifique pour ces derniers.

La Contribution aux Efforts de l'Industrie

Amundi valorise la collaboration avec ses pairs comme moyen de contribuer aux meilleures pratiques de son écosystème. Amundi s'implique activement dans les initiatives de places essentielles à l'amélioration des standards de place [1].

Par ailleurs, Amundi est engagée dans l'accompagnement de ses clients quant à leur démarche d'alignement de leurs portefeuilles d'investissement. Dans ce contexte, Amundi met à leur disposition ses travaux de recherche [2] autour des défis climatiques et des trajectoires Net Zéro ; elle propose progressivement à ses clients institutionnels de gérer leur portefeuille sur un objectif d'alignement.

Enfin, Amundi a annoncé dans le cadre de son plan Ambition 2025, le lancement d'Alto Sustainability, une solution technologique d'analyse et d'aide à la décision pour les investisseurs sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

D. Mettre en œuvre cette stratégie en toute transparence

La transparence reste la pierre angulaire de l'approche d'Amundi. Toutes ses politiques et rapports relatifs à l'ESG et au climat sont rendus publics et peuvent être consultés sur son site internet [3].

Les Politiques de Vote et d'Investissement Responsable

La façon dont Amundi intègre le défi climatique et les enjeux ESG à sa politique d'investissement ainsi que son usage des droits de vote est présentée dans différents documents :

- Le document relatif à la politique d'investissement responsable présente le dispositif d'Amundi en matière d'investissement responsable, avec notamment la description de sa méthodologie d'évaluation ESG et sa politique d'exclusion.
- Celui relatif à la politique de vote [4] présente les principes qui guident ses votes, et la manière dont elle y intègre à la fois les enjeux ESG et climatiques.

Le Rapport de *Stewardship*

Ce rapport de *stewardship*, répondant aux standards du UK stewardship Code, ainsi que d'autres codes de même nature (codes japonais, australien, canadien, italien notamment), rend compte annuellement des actions mises en œuvre, dans la gestion pour compte de tiers, afin de valoriser au mieux les intérêts de ses clients. Les rapports annuels sur les politiques d'Engagement et de Vote dressent le bilan des campagnes réalisées par Amundi dans son dialogue actionnarial et l'usage de ses droits de vote (votes également publiés sur son site [5]).

Le Rapport Climat - TCFD

Ce rapport annuel, répondant aux exigences de la TCFD (Task-Force on Climate related Financial Disclosures) décrit la gouvernance mise en place pour appréhender les enjeux liés au climat, la gestion des risques et les initiatives de soutien aux transitions vers une économie bas carbone.

(1) *cf. Liste des participations aux initiatives dans le Stewardship report*
(2) *https://research-center.amundi.com/esg*
(3) *https://about.amundi.com/A-committed-player/Documentation*
(4) *couvrant Amundi Aalan Sdn Bhd (Malaisie), Amundi Asset Management, Amundi Austria, Amundi Canada, Amundi Deutschland, Amundi Hong Kong, Amundi Iberia, Amundi Immobilier, Amundi Irlande, Amundi Japon, Amundi Luxembourg, Amundi Sgr, Amundi Singapore mandats, Amundi UK Ltd, BFT IM, CPR AM, Etoile Gestion, Lyxor Asset Management, Lyxor International Asset Management, Lyxor Fonds Solutions, Sabadell Gestion d'actifs, Société Générale*
(5) *https://about.amundi.com/Sites/Amundi-Corporate/Pages/Legal-Documentation/Proxy-voting-policy*

2. L'intégration de l'enjeu climatique dans sa gestion pour compte de tiers

Amundi s'emploie à accélérer l'alignement de ses investissements avec l'objectif Net Zéro d'ici 2050 et ainsi à contribuer à l'effort collectif nécessaire à la transition vers une économie décarbonée. Si Amundi dispose d'une politique d'exclusion des émetteurs exposés à certaines activités, **sa philosophie d'action est très clairement d'accompagner, soutenir mais aussi peser sur la transition des émetteurs afin d'avoir un impact positif sur l'économie réelle**. Pour ce faire, Amundi a développé et entend continuer à développer un large éventail d'actions.

A. Intégrer de manière systématique l'évaluation de la transition dans ses fonds ouverts actifs

Amundi a développé ses propres méthodologies de notation ESG pour mesurer la performance extra-financière d'un émetteur, intégrant notamment des indicateurs de performance liés au climat, eux-mêmes sélectionnés selon les secteurs et la matérialité de leur impact. Depuis 2021, l'ensemble [1] des fonds ouverts de gestion active a intégré un objectif de notation ESG supérieure à celle de l'univers d'investissement.

Dans le cadre de son plan Ambition 2025, Amundi a annoncé vouloir aller plus loin dans l'intégration d'objectifs extra-financiers dans sa gestion active de portefeuilles, en lien avec l'enjeu climatique. Ainsi, Amundi travaille à la mise en place d'une méthodologie de notation, afin d'évaluer, dans une approche « best-in-class », les efforts de transition des émetteurs par rapport à un scénario Net Zéro, notamment au travers des efforts de décarbonation de leur activité et le développement de leurs activités vertes. **Les portefeuilles concernés auront pour objectif affiché d'ici 2025 d'avoir un profil de transition environnementale meilleur que celui de leur univers d'investissement de référence.**

B. Développer, sur les grandes classes d'actifs, des fonds de transition Net Zéro 2050

D'ici 2025, Amundi proposera également sur l'ensemble des grandes classes d'actifs, des fonds ouverts de transition vers l'objectif Net Zéro 2050. En mettant à disposition une gamme active de fonds de transition, Amundi souhaite pouvoir guider l'épargne vers des solutions d'investissement permettant d'accompagner la transition des émetteurs, tout en offrant les moyens à ses clients de mettre leurs portefeuilles en adéquation avec les engagements Net Zéro qu'ils auraient pris. L'épargnant aura ainsi le choix de placer son épargne dans des fonds qui intègrent pleinement cet objectif de transition Net Zéro. Amundi continue par ailleurs à développer sa gamme climat en gestion passive.

C. Contribuer à l'effort de financement de la transition énergétique

Une forte augmentation des dépenses de capital et de R&D est nécessaire pour atteindre l'objectif de Net Zéro en 2050. Pour contribuer à ces investissements, Amundi, depuis trois ans, a accéléré l'élaboration de solutions innovantes pour financer les développements respectueux du climat et la transition énergétique. Ces solutions s'inscrivent dans une palette d'innovations financières et de partenariats stratégiques noués avec de grandes institutions publiques, permettant de générer à la fois l'offre et la demande pour de nouveaux projets de financements verts. À fin 2021, les solutions d'obligations vertes totalisaient 5,3 Md€, couvrant les marchés développés et émergents.

En 2022, Amundi poursuivra ses efforts de développement de solutions visant à investir dans des entreprises ou financer des projets ayant une contribution environnementale positive.

3. L'intégration de l'enjeu climatique dans ses actions envers les entreprises afin d'accélérer leur transition vers un modèle d'activités décarboné

Convaincue qu'il faut accompagner la transition des entreprises plutôt que de favoriser le désinvestissement, le plan d'action d'Amundi vis-à-vis des émetteurs se fonde sur un **déploiement de moyens ambitieux sur l'activité d'« engagement »,** afin de les accompagner et peser sur les transformations nécessaires vers des modèles de développement décarbonés. Dans ce contexte, **l'usage des politiques d'exclusions, n'est jugé pertinent que lorsqu'il cible des activités venant compromettre cette transition.**

Amundi applique ainsi des règles d'exclusion qui constituent un des socles de sa responsabilité de gestion. Elles consistent à exclure les entreprises qui ne sont pas conformes à sa politique d'investissement responsable [2]. Au-delà des activités non conformes aux conventions internationales et cadres de régulations nationales [3]. Amundi met en œuvre des exclusions sectorielles ciblées, spécifiques aux industries venant compromettre l'atteinte des objectifs Net Zéro et l'environnement en général.

Le Charbon

Le charbon étant le plus important contributeur individuel au changement climatique imputable à l'activité humaine, Amundi a mis en œuvre depuis 2016 une politique sectorielle sur le charbon thermique, générant l'exclusion de certaines entreprises et émetteurs qui a été progressivement étendue depuis 2016. En 2020, Amundi a étendu cette politique à toute entreprise développant ou prévoyant de développer de nouvelles capacités d'exploitation du charbon thermique.

(1) Périmètre des fonds ouverts actifs, dès lors qu'une méthodologie ESG est techniquement applicable.
(2) https://about.amundi.com/A-committed-player/Documentation
(3) Ces exclusions sont appliquées sous réserve de conformité aux lois et règlements applicables et sauf dispositions contractuelles contraires pour les produits ou services dédiés. Elles s'appliquent à toutes les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille et aux produits de gestion passive ETF ESG, à l'exception des indices très concentrés.

Amundi exclut [1] ainsi aujourd'hui:

- les entreprises développant ou projetant de développer de nouvelles capacités charbon thermique (producteurs, extracteurs, centrales, infrastructures de transport) ;
- les entreprises réalisant plus de 25 % de leur revenu de l'extraction du charbon thermique ;
- les entreprises réalisant une extraction de charbon thermique de 100 MT ou plus, sans intention de réduction ;
- toutes les entreprises dont le revenu issu de l'extraction du charbon thermique et de la production d'électricité au charbon thermique est supérieur à 50 % du revenu total ;
- toutes les entreprises de production d'électricité au charbon et d'extraction de charbon avec un seuil entre 25 % et 50 % du revenu total et un score de transition énergétique détérioré.

Amundi s'est engagée à ne plus être exposée au charbon d'ici 2030 dans les pays de l'OCDE, et d'ici 2040 dans les autres pays. Dans ce contexte, Amundi a engagé toutes les entreprises de ses portefeuilles exposées au charbon pour leur demander de présenter un plan de sortie progressive à horizon 2030 / 2040 selon la localisation de leurs activités. Cet effort d'engagement va se poursuivre et sera complété par un usage des droits de vote en cohérence avec cet objectif.

Les hydrocarbures non-conventionnels

Par ailleurs, Amundi s'engage à publier sa politique d'exclusion concernant les secteurs du pétrole et du gaz, suite à son annonce de désinvestir d'ici la fin de l'année 2022 les entreprises dont l'activité est exposée à plus de 30% aux hydrocarbures non conventionnels [2] (sur le périmètre d'application de la politique d'exclusion d'Amundi [3]).

A. Déployer le dialogue actif pour accélérer et peser sur la transformation des modèles

Pilier majeur de sa vision d'investisseur responsable, la politique « d'engagement » s'exerce à l'occasion des échanges réguliers entre les analystes et les entreprises investies, et à travers des actions individuelles ou collaboratives d'engagement sur les grands enjeux du développement durable, afin de favoriser des changements concrets vers une économie inclusive, durable et bas carbone. Le réchauffement climatique et la dégradation des écosystèmes, qui menacent de provoquer des réactions en chaîne destructrices constituent une thématique prioritaire dans ses campagnes « d'engagement ».

Ainsi, Amundi a engagé 472 entreprises en 2020 et 547 en 2021 sur les enjeux climatiques. Dans le cadre de son plan Ambition 2025, Amundi va démarrer un cycle « d'engagement » avec 1 000 entreprises supplémentaires d'ici 2025. Dans le cadre de ce dialogue, Amundi demande aux entreprises la publication d'une stratégie climatique détaillée, fondée sur des indicateurs précis et des objectifs pour chaque « scope » d'émissions carbone ainsi que sur les capex (plan d'investissement) correspondants.

En complément de ses campagnes d' « engagement », Amundi intègre depuis 2019 la prise en compte des enjeux climatiques dans l'exercice de ses droits de vote comme un de ses thèmes prioritaires. Cette politique repose sur la conviction que la prise en compte de ces défis par les Conseils d'Administration est essentielle à la bonne gestion d'une entreprise.

En ce sens, Amundi soutient les résolutions qui visent à mettre en œuvre un meilleur *reporting* et une plus grande transparence sur la stratégie climatique des entreprises.

La politique de vote s'attache à vérifier que les politiques et/ou les rapports de rémunération soumis au vote comportent une composante extra-financière. Pour les entreprises appartenant au secteur de l'énergie (pétrole et gaz, services publics de production d'électricité et sociétés minières), un critère climatique doit être inclus dans les paramètres de rémunération variable.

Elle consiste parfois à voter contre la décharge du Conseil ou de la Direction générale, ou contre la réélection du Président et de certains Administrateurs sur un périmètre d'entreprises, exclues de l'univers d'investissement concerné par la « Politique d'Investissement Responsable d'Amundi » ou ayant une stratégie climat insuffisante et alors qu'elles opèrent dans des secteurs pour lesquels la transition est primordiale.

B. Promouvoir une transition énergétique socialement acceptable

Amundi estime que la transition vers une économie sobre en carbone doit être inclusive et durable. A ce titre il est nécessaire de prendre en compte l'impact social, au même titre que l'impact sur la préservation du capital naturel. L'analyse d'impact sur ces problématiques étant encore balbutiante, Amundi a décidé de dédier des programmes d'engagement spécifiques sur ces thèmes basés sur de la recherche propriétaire.

Par ailleurs, Amundi est fondateur de « *Investors for a Just Transition* », la première coalition d'investisseurs sur la transition juste, pour soutenir les efforts collaboratifs en la matière.

Amundi a également lancé deux grands programmes d'engagement autour de l'économie circulaire et de la biodiversité (ainsi que des travaux de recherche connexes) pour sensibiliser les émetteurs à ce sujet et leur demander de définir une stratégie robuste [4].

La dimension sociale de la transition énergétique reste un élément d'attention important pour Amundi qui continuera ainsi d'y investir des moyens, que ce soit en termes de recherche ou de politique d'engagement.

Conclusion

Amundi continuera de faire évoluer sa stratégie climatique dans les années à venir, selon les scénarios scientifiques de référence et en lien étroit avec les objectifs de ses clients, à la fois en investissant dans les solutions d'accélération de la transition et en alignant progressivement ses portefeuilles sur l'objectif de neutralité 2050.

(1) Sur le périmètre d'application de la politique d'exclusion décrit dans la politique d'investissement responsable.
(2) Voir glossaire.
(3) Cf. Politique d'Investissement Responsable d'Amundi
(4) Voir rapport d'engagement : https://www.amundi.com/institutional/Responsible-investment-documentation

3.3 RESPECTER LA PROMESSE FAITE AUX CLIENTS

Notre engagement est d'apporter à nos clients des solutions d'épargne et d'investissement performantes et transparentes, dans le cadre d'une relation durable, fondée sur la confiance mutuelle.

Amundi est organisée autour de deux grands métiers :

- fournir des solutions d'épargne répondant aux besoins des clients particuliers des réseaux partenaires et des distributeurs tiers ;
- développer des solutions d'investissement spécifiques pour la clientèle institutionnelle et celle des entreprises.

Depuis 2016, Amundi anime un Comité Consultatif composé de grands experts pour échanger sur les perspectives économiques et géopolitiques mondiales, analyser leurs impacts sur les marchés financiers dans chacune des grandes zones géographiques et affiner la compréhension des besoins financiers des clients dans les pays où nous sommes présents.

3.3.1 Développer une relation durable avec nos réseaux partenaires, les distributeurs tiers et leurs clients

Amundi est le partenaire historique de quatre réseaux bancaires en France (Caisses régionales de Crédit Agricole, LCL, Société Générale et Crédit du Nord) et de 14 réseaux en Europe et en Asie. Les équipes d'Amundi travaillent étroitement avec chacun des réseaux partenaires dans l'identification des besoins, des supports et des services les plus adaptés pour leurs clients. À titre d'exemple, près de 130 personnes sont dédiées chez Amundi en France aux relations avec les quatre partenaires historiques.

Au-delà des réseaux partenaires, Amundi développe un courant d'affaires croissant avec d'autres réseaux distributeurs français et étrangers (banques, assureurs, gestionnaires d'actifs, réseaux de CGPI (*IFAs*) [(1)], plateformes digitales…) qui distribuent le plus souvent en architecture ouverte des solutions d'épargne construites par Amundi et destinées à leurs clients. Plus de 200 vendeurs d'Amundi servent ces clients dans 27 pays.

Les équipes dédiées d'Amundi en charge des réseaux partenaires, comme celles en charge des distributeurs tiers, déploient leur appui et leurs propositions en tenant compte de la variété des besoins des différents segments de clientèle propres à chaque réseau. Elles travaillent étroitement avec leurs correspondants à l'identification des supports de placement et des services les plus adaptés aux besoins de leurs clients.

Connaître les besoins des clients particuliers

Amundi assure en central depuis Paris, mais aussi localement sur chacun des marchés où ses réseaux partenaires et clients distributeurs tiers déploient leurs offres, une veille réglementaire et concurrentielle active. L'objectif est d'être informé, sur chacun des marchés, des évolutions locales en matière de comportements d'épargne, des éventuelles nouvelles solutions d'épargne rendues possibles par des évolutions réglementaires et de suivre les offres construites par des acteurs concurrents pour aider nos réseaux partenaires et clients distributeurs tiers à apporter à leurs clients particuliers les meilleures réponses à leurs besoins.

À titre d'exemple, la thématique de l'épargne responsable bénéficie d'un intérêt croissant de la part des épargnants. Amundi a donc mis en place depuis deux ans une enquête annuelle sur les épargnants et l'investissement responsable. Cette étude permet d'identifier les attentes des particuliers et de disposer d'éléments opérationnels pour piloter notre action.

Accompagner nos réseaux partenaires et distributeurs tiers en France comme à l'international

Pour Amundi, développer l'expertise des équipes de conseillers de ses réseaux partenaires sur ses produits et solutions d'épargne est une priorité. Dans le contexte sanitaire particulier de l'année 2021, Amundi a continué d'adapter son dispositif d'accompagnement des réseaux, comme de leurs clients en privilégiant les formats digitaux, notamment les web-conférences. Les équipes en charge des réseaux de distribution ont adapté leur plan de communication, en dispensant de nombreuses sessions de formation par web-conférence et en mettant en place des appels en visioconférence réguliers avec leurs clients. Des actions de sensibilisation en ligne ont également été déployées vis-à-vis des conseillers clientèle et l'ensemble des événements ont été digitalisés. À titre d'exemple, les web-conférences destinées aux clients des Caisses Régionales de Crédit Agricole, ont réuni près de 100 000 personnes, un format interactif plébiscité et particulièrement adapté au contexte sanitaire.

Amundi propose également à ses clients distributeurs tiers un accompagnement leur permettant de faire monter en compétence leurs conseillers et de partager avec leurs clients leurs vues sur les marchés financiers et leurs recommandations sur les solutions d'épargne adaptées à leurs besoins : web-conférences, outils digitaux de formation (sous forme de modules associés à une certification ou sous forme de jeu), accompagnement marketing et appui pour l'animation de leurs réseaux de distribution.

Création d'une ligne métiers « Services et Solutions » pour accompagner les distributeurs tiers

Les besoins de nos clients distributeurs tiers évoluent en lien avec les grandes tendances observées sur le marché : pression sur les marges, digitalisation des parcours clients et de la relation, exigences réglementaires accrues, renforcement du besoin d'accompagnement des clients, et bien sûr prise de conscience de la nécessité d'intégrer une dimension ESG dans les solutions proposées.

Pour les aider à faire face à ces nouveaux challenges et leur permettre d'offrir à leurs clients les solutions et le conseil adaptés, Amundi a créé en 2021 une nouvelle ligne métier « Services et Solutions ».

(1) Conseillers de Gestion en Patrimoine Indépendants (Independant Financial Advisors).

Elle vise à articuler dans une offre globale et intégrée l'ensemble des services aux distributeurs sur les dimensions suivantes :

- solutions d'épargne sur mesure : proposer à nos clients distributeurs des allocations et portefeuilles modèles qu'ils peuvent décliner dans leurs offres de gestion sous mandats, gestion conseillée, fonds de fonds, etc. ;
- optimisation de l'architecture ouverte : lancement en 2021 de la plateforme de Sub-advisory Fund Channel Investment Partners. Cette plateforme permet d'optimiser son architecture ouverte en s'appuyant sur l'expertise de sélection et de gestion des risques d'Amundi. Elle vient compléter les services proposés par notre filiale Fund Channel sur l'ensemble de la chaîne de distribution de fonds ;
- outils technologiques en ligne avec le besoin d'externalisation de certaines prestations (gestion, parcours client, formation…) ;
- développement de l'offre responsable.

Actions spécifiques menées avec les réseaux pour promouvoir la finance responsable

Depuis 2020, la difficile situation sanitaire a accru la sensibilité des citoyens aux considérations sociétales et environnementales, dans tous les domaines y compris l'épargne. Les évolutions réglementaires s'intensifient également. En 2021, Amundi a ainsi élargi son offre de solutions responsables avec le lancement de nouvelles gammes pour LCL : « LCL impact Climat », une sélection de fonds pour agir pour le bien de la planète et répondre aux défis environnementaux et « LCL Impact Sociétal et solidaire », une sélection de fonds pour concilier valeurs et investissement financier. Pour la Société Générale, une offre de fonds labellisés a été élaborée pour trouver sa place au sein de la nouvelle gamme de fonds Responsables lancée en février 2021. Cette offre est constituée de fonds porteurs d'une thématique environnementale ou ayant obtenu un label soit ISR soit Greenfin et couvre les différentes classes d'actifs monétaire, obligataire et actions. De nouvelles réflexions ont débuté visant à élargir cette gamme en y introduisant prochainement des fonds intégrant une thématique Sociale. L'investissement responsable a également été privilégié lors des événements organisés par Amundi ou auxquels Amundi a participé et pris la parole tout au long de l'année.

En 2021, de nombreux distributeurs ont mis en place des gammes responsables à destination de leurs clients, Amundi les a accompagnés dans cette démarche en les aidant à définir leur gamme, en labélisant de nouveaux fonds et en apportant un accompagnement régulier sur les évolutions réglementaires en Europe.

Lancement de la Gamme « Engagée et responsable » pour le Crédit Agricole

En 2021, aux côtés du Groupe Crédit Agricole, Amundi a élargi son offre de solutions avec le lancement d'une nouvelle gamme « Engagée et responsable » pour les Caisses régionales. Cette gamme innovante, porteuse de sens, capitalise sur l'ensemble des expertises d'Amundi (actions, thématiques, fonds structurés…). Elle est accessible à tous les clients (*retail*, patrimoniaux, entreprises), simple et pédagogique, elle s'appuie sur des leviers incontournables tels que le soutien à l'économie française, la contribution aux évolutions sociétales, la participation aux défis climatiques et environnementaux ou encore l'immobilier durable.

Au-delà des solutions proposées, ce lancement comprenait d'importants dispositifs dédiés d'accompagnement et de communication, entièrement digitalisés : vidéos produits, podcasts, argumentaires, guide pédagogique, kit de communication à destination des conseillers… En 2021, ce sont plus d'un milliard d'euros qui ont été collectés sur cette gamme auprès des clients des Caisses Régionales de Crédit Agricole.

Validation des produits

Le Comité produits et services, instance décisionnelle et de gouvernance présidée chaque mois par le Directeur *Marketing and Products*, valide formellement la création et l'évolution des offres de supports de placement et de services associés proposés par Amundi. Aucun produit ne peut être commercialisé sans les avis favorables des lignes métiers Risques, Juridique et Conformité représentés dans cette instance. Les demandes d'agrément auprès des autorités de tutelle sont alors diligentées avant que les équipes chargées de sa distribution en lien avec les réseaux partenaires déploient tous les moyens nécessaires.

Mesurer la satisfaction client

Attentive à l'opinion de ses distributeurs, Amundi a poursuivi en 2021 sa démarche visant à mesurer périodiquement la satisfaction de ses réseaux de distribution à travers l'Indice de recommandation client (IRC). En 2021, les campagnes ont été conduites dans sept pays, auprès de neuf réseaux partenaires : les réseaux des Caisses Régionales de Crédit Agricole et de LCL en France, du Crédit Agricole et d'UniCredit en Italie, de KB et d'Unicredit en République tchèque, d'UniCredit en Slovaquie et pour la première fois en 2021, les réseaux Bawag PSK en Autriche et Sabadell en Espagne. Cette mesure de la satisfaction menée auprès de nos réseaux partenaires permet de disposer d'éléments opérationnels pour piloter notre action. L'enquête IRC menée par Amundi auprès des réseaux Crédit Agricole et LCL en 2021 témoigne de niveaux très positifs et encore en progression significative : l'IRC pour Crédit Agricole est passé de 31 en 2020 à 48 en 2021 et pour LCL de 65 à 76.

3.3.2 Établir des relations de confiance avec nos clients entreprises et institutionnels et leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins

Les clients Institutionnels (Souverains, Institutionnels, Corporate) attendent d'un gestionnaire d'actifs une compréhension fine et complète de leurs besoins spécifiques et la fourniture de solutions adaptées, dans le cadre d'une relation de confiance construite dans la durée.

Connaître les besoins des clients institutionnels

En 2021, la division Institutionnelle a fait l'acquisition de nombreuses études externes. En complément, des études spécifiques sont menées auprès de clients ou *prospects*. Notamment, l'enquête annuelle Amundi CREATE sur les Fonds de pension européens, initiée en 2014, a été renouvelée. Elle a été réalisée auprès de plus de 150 fonds de pensions et couvre les thèmes des difficultés rencontrées par les fonds à prestation définies, de l'allocation d'actifs en période à rentabilité faible, et de la progression l'ESG dans les investissements.

Accompagner nos clients institutionnels

Dans le contexte sanitaire encore incertain de l'année 2021, Amundi a maintenu le dispositif d'accompagnement de ses clients privilégiant les formats digitaux tant des événements que de la communication et du contenu. Le Forum d'investissement annuel a pour la première fois été totalement digital et a permis à une audience plus large d'y assister. Le thème de cette année a été « Alternative Roads : Mirage or Regime Shift ».

Actions spécifiques pour promouvoir la finance responsable

De nombreuses actions ont été entreprises en 2021 pour promouvoir l'approche de finance responsable d'Amundi et ses solutions. Des formations spécifiques abordant ce sujet ont été organisées pour nos clients, incluant l'*Executive Training Program* annuel avec le thème « Net Zero Objective ». Dès que possible, Amundi privilégie le thème de la finance responsable dans l'ensemble de ses prises de parole et lors de l'organisation d'événements. La sensibilisation à la finance responsable se décline également avec la publication de séries documentaires, de travaux de recherche… En cette année de COP26, Amundi a notamment organisé un *roadshow* mondial « On the Road to Glasgow » pour expliquer les ambitions de ce sommet et présenter nos solutions sur le climat et a également lancé une série de publications « ESG Thema » abordant les principaux enjeux liés à ce thème.

Amundi a également continué à élargir sa gamme de solutions d'investissement responsable à destination de sa clientèle institutionnelle avec notamment la poursuite de la campagne *ESG Improvers* et le lancement de la stratégie *Amundi Just Transition for Climate*, tout en continuant la promotion de produits et solutions lancés précédemment (gamme ETF ESG, *Amundi Social Bond Fund*, fonds spécifiques sur les obligations vertes).

Enfin, dans le but d'accompagner ses clients institutionnels dans leurs actions en faveur de la transition énergétique, Amundi a continué de promouvoir son partenariat avec AIIB, un outil de référence permettant d'évaluer les risques liés au changement climatique en ligne avec les objectifs de l'accord de Paris.

Qualité du service client

Amundi offre un service client à la hauteur des attentes et des besoins de sa clientèle, tant dans la mise en place d'un fonds dédié ou un mandat, que dans la relation client au quotidien sur tous les aspects opérationnels, administratifs ou de reporting.

La Direction du Service Clients est garante de la qualité du service rendu, de la réactivité et du respect des engagements vis-à-vis de ses partenaires et clients par ses interactions quotidiennes avec l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur d'Amundi. L'entreprise mène une démarche continue de qualité de service. À ce jour, cette discipline et son implication continue permettent à Amundi de recevoir un nombre très limité de réclamations.

Amundi s'engage à traiter les réclamations de façon systématique et à fournir une qualité homogène et systématique dans les réponses. Lorsque nécessaire, le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions est effectué avec l'équipe du Contrôle permanent de la Direction des Risques. Le dispositif de de suivi des réclamations est intégré dans le tableau de bord mensuel d'indicateurs. Plus de 90 % des réclamations 2021 ont porté sur la qualité de l'offre (diffusion de Valeurs liquidatives ou Reporting), le reste étant lié à des sujets isolés ou spécifiques.

En 2021, le Service Clients a mis en place un nouvel outil de suivi d'implémentation de produits, permettant d'accentuer la qualité de service délivré à nos clients institutionnels.

D'autre part Amundi a, de nouveau, été certifiée ISAE 3402, standard internationalement reconnu pour évaluer la qualité d'une politique de gestion des risques, à travers la mesure de la pertinence et de l'efficacité opérationnelle des contrôles clés autour de services délivrés à des clients, traduisant ainsi une rigueur continue dans l'organisation et l'application des process.

Mesurer la satisfaction des clients institutionnels

Amundi poursuit ses efforts d'amélioration de la qualité de ses services en mesurant la satisfaction de ses clients institutionnels à travers la mise en place des questionnaires de satisfaction client. Les retours obtenus, une fois analysés, permettent le déploiement d'actions correctives assurant une amélioration constante des services fournis à la clientèle institutionnelle d'Amundi. Ces questionnaires incluent la mesure d'Indice de recommandation client (IRC) initiée en 2019 sur nos principaux clients européens, de nouveau étendue à l'Asie en 2021. C'est un outil qui s'inscrit maintenant dans la durée.

3.3.3 Un dispositif de conformité et de gestion des risques indépendant pour garantir nos engagements envers nos clients

Amundi est dotée d'un dispositif de contrôle intégré et indépendant au service du respect des orientations et des contraintes fixées par ses clients. Les fonctions Risques et Conformité contribuent ainsi au renforcement de la solidité de l'offre d'Amundi et au respect de nos obligations vis-à-vis de nos clients.

Conformité

Les équipes de Conformité 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 notre activité.

Avec le souci d'assurer la protection des clients, la Conformité, au-delà des exigences réglementaires, valide toutes les créations et les modifications substantielles des produits. Vis-à-vis des réseaux partenaires, cette responsabilité s'exerce également sur la documentation marketing et commerciale à destination des clients/*prospects* des réseaux ainsi que ceux à destination des conseillers. En matière de réclamation clients, la Conformité vérifie que l'ensemble des réclamations est pris en charge et traité dans le respect des lois, règlements et procédures.

Pour assurer sa mission, la Direction de la Conformité a formalisé un « Corpus de procédures de Conformité », explicitant les règles de conformité applicables, déclinées notamment dans le Code de déontologie, le Manuel de conformité, le Manuel de lutte anti-blanchiment, et mises en œuvre au travers de procédures. Ce corpus procédural est diffusé aux responsables locaux et s'applique à toutes les entités du Groupe.

Faits marquants de l'année 2021 en matière de Conformité

À la suite d'une enquête relative à des transactions exécutées en 2014 et 2015 sur le marché à terme de l'Euro Stoxx 50 (FESX) par deux anciens salariés d'Amundi (tous deux ayant été licenciés entre-temps), la Commission des sanctions de l'AMF a sanctionné ces anciens salariés et deux sociétés du Groupe Amundi pour divers manquements de conformité concernant les transactions concernées et pour des faiblesses dans le dispositif de contrôle interne, les manquements n'ayant pas été correctement détectés.

L'organisation de la Conformité a évolué avec la revue et la mise en place de nouveaux contrôles de premier niveau au sein de la Gestion et de la Négociation. Une équipe dédiée Conformité en charge des contrôles sur l'intégrité des marchés côté Négociation a rejoint Amundi Intermédiation. L'équipe centrale Intégrité des Marchés d'Amundi AM s'articule désormais avec une équipe *Monitoring* en charge de la production des contrôles et une équipe « Advisory » en charge de définir les procédures ou politiques en collaboration avec les métiers et diffuser ces procédures aux entités du groupe.

Les nouvelles entités d'Amundi (Sabadell Asset Management et Amundi-BOC Wealth Management) utilisent l'outil Actimize de contrôle d'intégrité des marchés, et ont bénéficié de formations sur l'outil.

Des Plans d'actions ont été déployés aux premiers et seconds niveaux afin de renforcer le dispositif en place de connaissance des tiers (clients, contreparties, fournisseurs, émetteurs, etc.), d'assurer un suivi opérationnel et technique et de partager au mieux les informations, attentes ou *guidelines*. Ces Plans d'actions se sont poursuivis en 2021 afin d'atteindre les résultats attendus.

La certification ISO 37001 / 2016 du dispositif anti-corruption d'Amundi a été renouvelée.

Formations réglementaires

La culture « Conformité » est une dimension essentielle des bonnes pratiques de l'activité de gestion d'actifs et contribue à la réputation d'Amundi. Elle s'articule autour de quatre thèmes : le respect de l'intégrité du marché, la sécurité financière, y compris les sanctions internationales et la Lutte contre le Blanchiment / Financement du terrorisme, l'éthique professionnelle et la prévention de la fraude et de la corruption. Tous les salariés (CDI, CDD, VIE, alternants ou équivalent en fonction des législations locales) des entités du Groupe en France et à l'étranger sont concernés.

Les formations en *e-learning* ont été privilégiées avec le déploiement de formations sur l'éthique, les Sanctions internationales, GDPR, FATCA, les abus de marché et la prévention de la fraude.

Formations réglementaires dispensées en 2021 (périmètre France)

% de collaborateurs formés	113
Nombre de collaborateurs formés	2 655
Nombre d'heures de formation	8 934
Nombre d'actions de formation	16 850
Nombre d'heures de formation par collaborateur	3,36

Éthique

Le respect des règles de déontologie constitue un élément essentiel de la qualité du service qu'Amundi se doit de rendre à ses clients. Tout collaborateur et dirigeant du Groupe s'engage à se conformer strictement aux règles de déontologie applicables, conformément à la loi, aux réglementations et aux codes de bonne conduite en vigueur.

Entre 2019 et 2020, le règlement intérieur des 13 entités françaises d'Amundi, la charte informatique et l'annexe de Déontologie de la Conformité qui y sont attachées, ont été mis à jour. Priorité stratégique du groupe, l'éthique a fait l'objet d'une campagne de sensibilisation et d'appropriation dans l'ensemble des entités au 4e trimestre 2020 pour renforcer la culture éthique des collaborateurs. L'action de formation lancée en août 2021 sur quatre thèmes éthiques (introduction à la culture Éthique, la primauté des intérêts des clients, les normes et usages professionnels, la protection du Groupe), vient compléter le dispositif. Un quiz de vérification des connaissances, « l'éthique et vous » a été proposé au 4e trimestre 2021.

Consécutivement à la mise à jour du Code de Conduite Crédit Agricole S.A., Amundi a mis à jour son Code de Conduite au 4e trimestre 2021. Publié pour la première fois en 2019, le Code de conduite Amundi vise à guider, au quotidien, les collaborateurs dans leurs actions, décisions et conduites, dans le plein respect de la loi, des règles éthiques et des valeurs d'Amundi. Composé de 27 thèmes, présentés en quatre rubriques : « relations avec les clients et fournisseurs », « social, environnemental et sociétal », « lutte contre la corruption » et « protection et réputation du Groupe », le Code précise les comportements à adopter, mais aussi ceux à éviter. Chaque fiche comporte des exemples illustrant les principes énoncés. Il s'applique à tous les membres de l'entreprise, qu'ils soient administrateurs, managers, salariés, quels que soient leur poste et leur fonction au sein d'Amundi, en France comme à l'étranger. Certaines spécificités peuvent être applicables localement. Il est accessible au public, partagé avec nos parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, investisseurs, etc.) notamment *via* le site internet d'Amundi et sur l'intranet Viamundi France dans la rubrique RH.

Droit d'alerte

Dans le cadre de sa volonté de prévention des comportements non éthiques, délictueux et criminels et de ses obligations légales en la matière, Amundi a mis en place en octobre 2020 un outil pour les « lanceurs d'alerte ». Cet outil, BKMS, permet d'accompagner tout collaborateur de l'entreprise, collaborateur extérieur ou fournisseur souhaitant exercer son droit d'alerte conformément à la loi.

Cet outil, également déployé au sein de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole, garantit un environnement de stricte confidentialité permettant d'exposer les faits et d'échanger avec le référent en charge du traitement de l'alerte, *via* une boîte de dialogue protégée, tout en protégeant l'identité du lanceur d'alerte.

Gestion des risques

La maîtrise des risques et le respect de ses engagements sont au cœur de la relation de confiance qu'Amundi entretient avec ses clients. La fonction Risques d'Amundi est fortement intégrée, afin d'assurer au sein des entités d'Amundi une approche cohérente et systématique de la mesure et du suivi des risques de toutes ses activités.

La fonction s'appuie sur une organisation en ligne métier mondiale et sur le partage de méthodologies et d'outils communs à toutes les équipes Risques. L'organisation et les contrôles déployés évoluent régulièrement pour assurer un encadrement des risques sans cesse adapté aux enjeux de la Société et procurer aux clients l'assurance de la mise en œuvre de nos engagements explicites comme du respect des obligations réglementaires. La fonction de contrôle des investissements est indépendante des équipes de gestion. Elle est intégrée au pôle Business support et contrôle d'Amundi, dont la vocation première est la protection des intérêts des clients. Son rôle est également de s'assurer, à travers un système d'information dédié, du respect des contraintes d'investissement demandées par les clients ou stipulées par les réglementations applicables.

Les équipes de contrôle des risques œuvrent à la mise en place et au suivi d'un encadrement des processus de gestion, en trois temps :

- élaboration systématique de règles internes d'encadrement spécifique à chaque stratégie d'investissement, basées sur l'identification préliminaire des facteurs de risque qui sous-tendent la génération de performance ;
- surveillance au quotidien des actes de gestion, permettant de vérifier que les décisions d'investissement et les positions détenues en portefeuilles respectent les règles de gestion et les objectifs poursuivis ;
- évaluation *a posteriori* de la qualité des processus de gestion, sur la base de mesures indépendantes produites selon des méthodologies éprouvées.

Pour s'assurer du principe de responsabilité fiduciaire, Amundi établit et met à disposition de ses clients deux documents, le prospectus et le DICI (Document d'informations clés pour l'investisseur), décrivant les conditions dans lesquelles la gestion des actifs des fonds est réalisée, ainsi que le rapport entre la rentabilité et le niveau de risque associé à cette gestion. Plusieurs indicateurs reflétant le niveau de risque des fonds sont inclus dans ces documents. Ils sont calculés de manière indépendante par la Direction des Risques.

Amundi fait régulièrement évoluer son dispositif de gestion des risques au regard des nouvelles règlementations, des nouvelles activités et des enjeux du marché. Plus particulièrement, pour l'année 2021, dans le cadre de son engagement ESG, Amundi a renforcé l'encadrement de son dispositif en matière de suivi des risques afin de garantir une prise en compte adaptée des contraintes liées aux règlementations française et européenne ainsi qu'aux labels, dans l'intérêt de ses clients particuliers et institutionnels.

Dans ce contexte, l'analyse ESG des investissements englobe les aspects des opérations d'un émetteur qui peuvent influer considérablement sur sa capacité à honorer ses obligations financières à long terme. Ces risques et opportunités liés à l'ESG varieront en fonction du pays, du secteur d'activité ainsi que des caractéristiques propres à un émetteur telles que la taille et l'empreinte géographique. À cet égard, des stratégies de gestions des risques comprenant des règles d'investissement et de risque, sont établies individuellement pour chaque processus d'investissement ou groupe de processus d'investissement géré par une équipe ou un bureau d'investissement. Cette démarche formalisée vise à garantir que l'entreprise respecte à la fois ses engagements explicites et implicites (y compris ESG). Une stratégie de risque sert à identifier et surveiller tous les risques (risque d'investissement ESG, risque de liquidité, risque de crédit, risque opérationnel, etc.) liés à un processus d'investissement ou groupe de processus d'investissement du point de vue des investisseurs ou du point de vue de l'entreprise.

3.3.4 Protection des données (RGPD)

Dans un contexte où chacun communique des données personnelles dans un environnement dématérialisé, le groupe Crédit Agricole s'est doté d'une charte sur l'usage des données personnelles de ses clients qui repose sur cinq principes : utilité et loyauté, éthique, transparence et pédagogie, sécurité, maîtrise des clients sur l'utilisation de leurs données. La charte fournit à l'ensemble des collaborateurs un cadre de référence en France comme à l'international. Elle rappelle les engagements pris par le Groupe ainsi que les bonnes pratiques à observer.

Amundi communique auprès de ses clients sur la mise en œuvre des droits et les modalités de traitement des données à caractère personnel qui sont collectées.

En qualité d'employeur, Amundi garantit à ses collaborateurs la protection de leurs données personnelles et le respect de leur vie privée au travers d'une charte collaborateurs. Une charte concernant les candidats est également disponible.

Depuis 2020, Amundi a renforcé la sensibilisation du personnel à la protection des données à caractère personnel en rappelant les obligations liées à ce règlement aux auditeurs internes afin qu'ils puissent systématiquement contrôler le respect de cette réglementation lors de leurs audits. Amundi qui, dès l'entrée en vigueur du règlement avait mis en place un module de formation sur le traitement des données à caractère personnel, l'a rendu obligatoire en 2021, pour tout le personnel.

Dans le contexte prolongé de crise sanitaire liée au Covid-19, Amundi demeure particulièrement attentive :

- à la protection des données à caractère personnel des collaborateurs et des visiteurs, traitées pour respecter les protocoles définis par le Gouvernement ;
- et à la sécurisation des opérations réalisées en télétravail sur des données à caractère personnel.

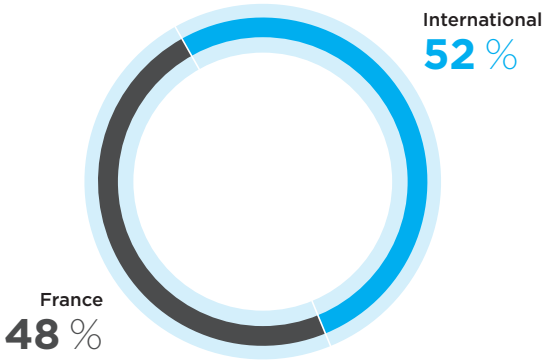
3.4 PLACER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'EMPLOYEUR

La politique de ressources humaines d'Amundi vise à favoriser le développement individuel et collectif de ses collaborateurs, au service de la performance de l'entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre du Projet Humain du groupe Crédit Agricole [(1)].

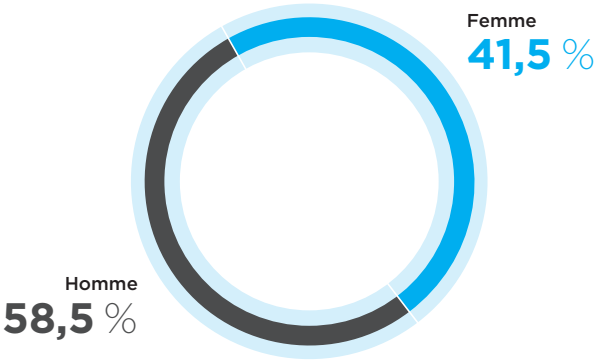
3.4.1 Données Ressources Humaines Amundi au 31 décembre 2021

À fin décembre 2021, le Groupe Amundi est présent dans 36 pays et compte 4 811,6 collaborateurs en équivalent temps plein (ETP).

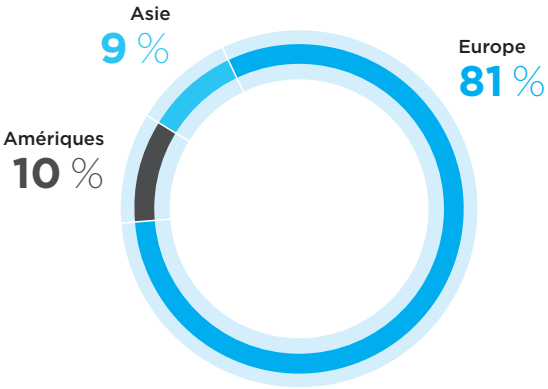
Répartition des effectifs entre la France et l'international



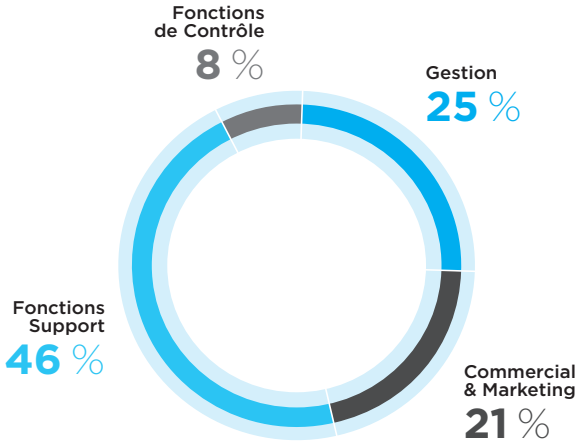
Répartition Hommes-Femmes



Répartition des effectifs par zone géographique



Répartition par grands métiers



(1) *Cf. DEU CASA 2021 – chapitre 3.*

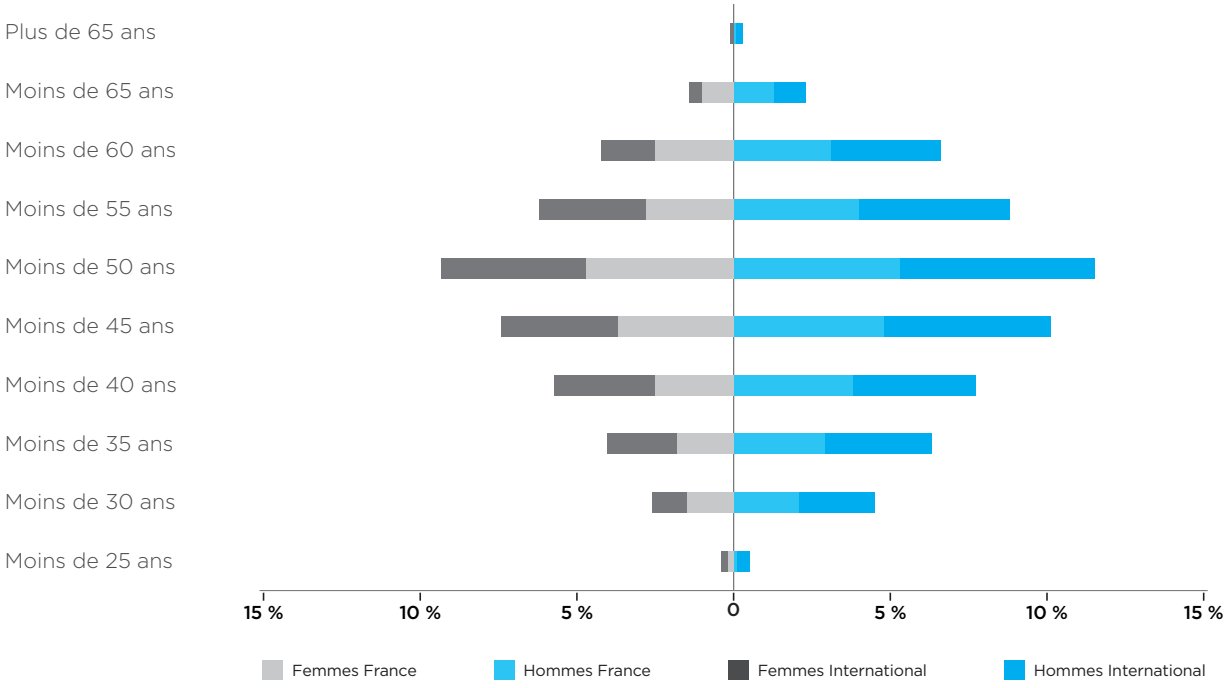
Âge moyen



Ancienneté moyenne



Pyramide des âges



3.4.2 Emploi, formation et rémunération

Emploi

La politique de l'emploi d'Amundi soutient la stratégie de l'entreprise en s'appuyant sur deux piliers : développement et efficacité opérationnelle

Amundi mène une démarche continue d'adaptation de ses effectifs aux enjeux de productivité et de développement de l'entreprise. Les effectifs internes sont privilégiés, permettant un investissement de long terme dans les ressources humaines de l'entreprise. La politique de l'emploi d'Amundi doit également permettre aux collaborateurs de développer des compétences et maintenir leur employabilité sur le long terme.

Évolution des effectifs

L'évolution des effectifs du groupe témoigne de la poursuite de sa stratégie de développement.

À fin décembre 2021, Amundi totalise 4 811 ETP internes, soit une augmentation nette de 184 ETP depuis fin 2020, traduisant :

- la stratégie de développement à l'international : Croissance externe avec l'acquisition de SABAM en Espagne, croissance organique avec la création d'une JV en Chine avec BOC WM et enfin la consolidation globale (début 2021) de Fund Channel, filiale disposant d'une plateforme de distribution dédiée ;
- la création de la nouvelle ligne métier Amundi Technology dédiée aux services technologiques (+ 110 ETP incluant Anatec) ;
- le renfort dans nos activités à fort potentiel de développement notamment la gestion d'actifs réels et alternatifs, la gestion passive et l'investissement responsable (ESG) (-+ 25 ETP) et dans nos fonctions supports (-+ 20 ETP).

Au total, nous avons recruté 439 personnes et enregistré 277 départs. Les recrutements en CDI se répartissent en France pour 37 % et à l'International pour 63 %. Les métiers supports en ETP ont représenté 46 %, principalement sur IT/ *middle office*.

Le taux de démission s'élève à 1,7 % sur 2021 pour la France et 6,1 % à l'international. Les recrutements ont été soutenus par une marque employeur globalement porteuse.

42,4 % des recrutements concernent des jeunes de moins de 30 ans.

Recrutements CDI / CDD *(en nombre)*	**2021**
Monde	439
dont France	152
Départs CDI / CDD *(en nombre)*	277
- dont CDI	248
- dont CDD	29
- dont France	74

Mobilité interne

Pour Amundi, la mobilité interne est un levier prioritaire d'adaptation de l'emploi :

- mobilité fonctionnelle pour anticiper les évolutions de métiers et accompagner les collaborateurs vers les secteurs qui se développent ;
- mobilité géographique pour accompagner le développement de certaines implantations et favoriser la transversalité entre pays.

En 2021, en dépit d'un contexte sanitaire toujours difficile, Amundi a comptabilisé 185 [(1)] mobilités internes et 76 mobilités vers l'international. Nos politiques et outils RH visent à accompagner les collaborateurs, avec un suivi particulier de ceux qui changent de métier, et à valoriser l'ensemble des métiers de l'entreprise. Des Comités de Gestion regroupant les gestionnaires de ressources humaines de chaque métier passent régulièrement en revue les postes à pourvoir et les collaborateurs en mobilité, et favorisent ainsi la rencontre de l'offre et de la demande. Sur le plan de l'accompagnement individuel, outre les entretiens de gestion de carrières, Amundi met à disposition de ses collaborateurs un outil de coaching virtuel (*JobMaker*) qui les assiste dans la préparation de leurs évolutions personnelles.

Pour développer la mobilité à l'international, un Comité Mobilité a été mis en place spécifiquement sur l'international, favorisant ainsi une meilleure gestion des différents bassins d'emploi du Groupe.

Formation

La formation professionnelle est un levier important du développement de l'entreprise. Amundi met en œuvre un ensemble d'actions dont les objectifs sont directement liés aux ambitions stratégiques :

- le maintien d'un haut niveau de performance dans le poste en assurant une adéquation entre les activités, les responsabilités et le niveau de compétences requis pour chaque collaborateur ;
- le développement de l'employabilité au regard des projets professionnels et des besoins de l'entreprise.

Le plan de développement des compétences est fixé annuellement pour répondre aux besoins individuels et collectifs en phase avec les projets structurants de l'entreprise, les évolutions réglementaires et techniques des métiers.

Facteur de développement et d'engagement, les mobilités professionnelles font l'objet d'un suivi individuel et d'un accompagnement formation dédié. De la même façon, les collaborateurs de retour d'un congé de longue durée sont formés sans arbitrage préalable et tout au long de l'année, dès que le besoin est signalé.

En 2021, l'entreprise a maintenu un haut niveau de réalisation d'actions de formation tout en capitalisant sur les enseignements de la période de crise sanitaire passée. Ainsi, les stages proposés se sont tenus majoritairement en modalité distancielle avec des solutions techniques robustes et une pédagogie adaptée.

(1) Hors réorganisation et création de nouvelle Business Division.

En parallèle au déploiement classique du plan de formation, Amundi a poursuivi son programme d'accompagnement et de soutien des équipes à distance. Ce programme a été complété dès octobre 2021 par un nouveau dispositif de développement (Amundi Management Spirit – Remote) dont les principes s'appuient sur nos convictions en matière de management, en cohérence avec les quatre valeurs d'Amundi, le projet humain Crédit Agricole S.A. et les dimensions sociale et sociétale de nos convictions ESG. Ce dispositif, rendu obligatoire pour les managers d'Amundi France, est fondé sur le questionnement des pratiques managériales comme premier levier de développement. Il promeut également le partage entre pairs pour co-construire des solutions adaptées aux problématiques au plus près des besoins individuels. Composé de modules courts pour intégrer les contraintes opérationnelles, il propose un questionnaire d'autodiagnostic, une classe virtuelle pour renforcer sa pratique managériale en mode hybride et un atelier de co-construction de charte d'équipe hybride impliquant chaque manager et son équipe pour créer leurs propres règles de fonctionnement du collectif.

Par ailleurs, une offre riche d'accompagnement individuel et collectif (coaching classique, coaching boost, ateliers de feedback, ateliers de co-développement) est mise à disposition pour compléter cette approche.

L'offre formation spécifique ESG a encore été renforcée sur 2021 avec l'ajout de formations métiers spécialisées (notamment dans le secteur de l'immobilier). Le panel de certifications ESG a été étendu (CFA, SFAF, prochainement AF) pour permettre aux collaborateurs concernés de garantir un haut niveau de compétences dans l'intégration des critères ESG dans leur pratique professionnelle et auprès des clients.

En 2022, deux grandes priorités seront fixées : le développement de l'offre d'accompagnement managérial en déclinant notre philosophie « Amundi Management Spirit » en France et à l'international et la poursuite de l'enrichissement des programmes de formation ESG avec la création d'un module *e-learning* portant sur les convictions Amundi. Cette formation sera diffusée à 100 % des salariés Amundi et de façon obligatoire à tout nouvel arrivant.

Formation (hors formations réglementaires)	**2021**
% d'employés formés	67
en France	67
à l'international	66
Nombre moyen d'actions de formation par collaborateur formé	3,10
en France	2,01
à l'international	4,13
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé	13,91
en France	15,17
à l'international	12,71

Rémunération

La politique de rémunération d'Amundi est fondée sur trois piliers qui combinent performance individuelle et collective. Elle prend en compte l'environnement économique, la compétitivité et le marché du travail, éléments qui peuvent diverger d'un pays à l'autre. Elle est par ailleurs adaptée aux situations et aux réglementations locales. La politique de rémunération est revue annuellement par le Comité des Rémunérations présidé par un administrateur indépendant et composé d'administrateurs soit indépendants, soit n'exerçant aucune fonction exécutive chez Amundi. Elle est conforme aux normes réglementaires (AIFMD/OPCVM V, MIFID, CRDV et SFDR).

Les composantes clés du système de rémunération d'Amundi sont les suivantes :

- le **salaire fixe** en lien avec les missions et les responsabilités en tenant compte des spécificités locales et des conditions de marché ;
- la **rémunération variable** qui se décompose entre un bonus annuel attribué sur décision du manager et un *Long term Incentive* :
  - le bonus annuel rétribue la contribution à la performance et intègre des éléments d'ordre individuel et collectif,
  - le *Long term Incentive* « LTI » est attribué à une population sélectionnée de cadres clefs sous forme d'actions de performance Amundi, destinées à motiver les managers à la réalisation d'objectifs commerciaux, financiers tels que fixés dans le Business Plan d'Amundi ainsi qu'à la mise en œuvre de la trajectoire ESG. En vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale le 16 mai 2019, le Conseil d'Administration d'Amundi a décidé le 28 avril 2021 l'attribution d'actions de performance pour certains bénéficiaires dans le cadre du Plan 2021 ;
- la **rémunération variable collective** (RVC) qui permet d'associer les collaborateurs en France à la performance financière d'Amundi. L'enveloppe globale est définie selon un montant de référence ajusté en fonction de l'évolution du résultat net, des encours et du coefficient d'exploitation. En 2021, le montant moyen de rémunération variable collective se situe au-delà de 9 000 euros, en lien avec les résultats d'Amundi pour 2020.

En 2021, les priorités d'Amundi dans la mise en œuvre de la politique de rémunération ont été les suivantes :

- valoriser le développement des jeunes collaborateurs et de ceux qui prennent en charge de nouvelles responsabilités ;
- veiller à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes ;
- mettre en place des mesures de protection des premiers niveaux de rémunération dans un contexte de diminution de l'enveloppe globale de rémunération 2020 liée aux résultats ;
- enfin, pour la deuxième année consécutive, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat d'un montant de 450 euros a été versée aux salariés ayant perçu, sur les 12 mois précédant la date du versement une rémunération brute globale annuelle inférieure à trois fois la valeur annuelle du SMIC (soit 55 965 euros).

3.4.3 Cohésion sociale, qualité de vie au travail et engagement

Diversité et non-discrimination

Amundi est une entreprise qui considère que promouvoir l'égalité des chances est non seulement conforme à l'éthique mais également un facteur de performance. En signant la « Charte de la diversité » en 2008, Amundi s'est engagée à respecter et à promouvoir l'application du principe de non-discrimination. Amundi mène une politique respectueuse de la diversité professionnelle. Cet engagement se traduit notamment par une exigence d'équité dans les principaux processus ressources humaines : recrutement, rémunération, formation, évaluation et promotion professionnelle.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Deux axes majeurs orientent nos actions en matière d'égalité professionnelle Femmes-Hommes :

- **La vigilance concernant l'égalité salariale** à poste égal.

  En 2021, les actions menées par Amundi ont porté sur deux dimensions : statique et dynamique.

  - La dimension statique regroupe les initiatives visant à déterminer s'il existe un écart de traitement entre les hommes et les femmes, au travers du calcul de l'Index d'égalité professionnelle Femmes-Hommes. Depuis sa mise en place en 2019, l'Index d'Amundi progresse chaque année. En 2021, cet Index se situe à 84 sur un maximum possible de point égal à 100, sachant que le score maximum est atteint pour les indicateurs suivants : équité en matière de taux d'augmentation individuelle de salaire (hors promotion), taux de promotion, part des salariées augmentées après leur congé maternité.
  - La dimension dynamique regroupe toutes les actions destinées soit à réduire les écarts injustifiés, soit à les prévenir. Cette dimension se traduit par des initiatives mises en place depuis quelques années :
    - des enveloppes financières spécifiques destinées à réduire les écarts de rémunération injustifiés,
    - la garantie faite aux salariées de retour de congé maternité d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations accordée durant la durée du congé, dans le cadre de la campagne annuelle de rémunération. 100 % des salariées de retour de congé maternité bénéficient de cette mesure,
    - la non-proratisation des bonus des femmes pour la période correspondant au congé maternité légale et conventionnel (hors congé d'allaitement).

- **L'accompagnement des femmes vers des postes à responsabilité.**

  Sur cette thématique, nos actions visent à éliminer l'ensemble des freins (confiance, visibilité, représentations, maternité) qui peuvent ralentir la carrière des femmes.

  - Chaque année, des programmes de formation au leadership sont proposés aux talents féminins en vue d'accéder aux postes à responsabilité. En raison de la particularité des années 2020/2021, une quinzaine de femmes ont été accompagnées à travers ces différents programmes de formation.
  - Nous avons également poursuivi nos efforts pour renforcer la prise en compte de la mixité dans l'ensemble des processus RH : les viviers de talents comptent désormais 43 % de femmes, à parité avec le pourcentage de femmes dans l'entreprise ; dans les plans de succession aux postes clés de l'entreprise, une personne sur trois est une femme. Enfin, pour l'ensemble des collaborateurs, le sujet de la mixité est désormais systématiquement abordé lors des *People Reviews*.
  - À l'international, des actions sont également mises en œuvre pour accompagner les femmes vers les postes à responsabilités et renforcer leur visibilité dans les métiers de la Finance. Au Royaume-Uni, Amundi s'engage pour la parité en respectant la charte *Women in Finance*, en particulier sur le thème de la parité hommes-femmes dans les postes à responsabilités. Aux US, Amundi participe à la conférence *Women in Investing* (WIN), organisée par le SC Johnson College de l'Université Cornell, qui vise à sensibiliser les étudiantes de MBA aux carrières dans la gestion d'investissements, et à faciliter les occasions de réseautage et de mentorat entre les étudiantes de MBA et les entreprises partenaires.

Amundi poursuit son engagement au sein du « 30 % Club France Investor Group », initié en novembre 2020 aux côtés de six sociétés de gestion françaises, afin de promouvoir une meilleure diversité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes du SBF 120. Ce groupe d'investisseurs appelle les grandes capitalisations françaises à établir un plan d'actions afin d'avoir au moins 30 % de femmes dans leurs instances dirigeantes d'ici 2025.

Pour sa part, Amundi se fixe comme objectif d'atteindre 30 % de femmes dans son COMEX en 2022 et 35 % au sein du SLT [1] en 2025. En 2021, le taux de féminisation du COMEX d'Amundi s'est maintenu à un niveau de 29,6 % et le taux de féminisation des instances dirigeantes (SLT) dépasse désormais 30 %.

Part des femmes dans l'entreprise	**31/12/2021**
Dans l'effectif	41,5 %
Chez les managers	35,2 %
Au sein du Senior Leadership Team [1]	34,5 %
Au sein du Comité Exécutif	29,6 %
Au sein du Comité de Direction	28,6 %
Parmi les responsables pays	40,0 %
Au sein du Conseil d'Administration	41,7 %

(1) Le Senior Leadership Team regroupe la population des dirigeants appartenant au premier cercle de management du Groupe Amundi, soit 165 personnes.

Parentalité

Pour Amundi, il est important de permettre aux femmes de concilier maternité et carrière et d'inclure les hommes dans sa politique de parentalité. À cet effet, Amundi a décidé dès le 1er janvier 2020, d'instaurer dans l'ensemble de ses implantations dans le monde un congé maternité minimum de 16 semaines et de compléter ce dispositif avec un entretien systématique avec les ressources humaines pour préparer le retour de congé de maternité, ainsi qu'un congé de paternité rémunéré. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre du Projet Humain du groupe Crédit Agricole et dans celui de l'Accord-Cadre international signé en juillet 2019 par Crédit Agricole S.A. et l'UNI Global Union. Cet accord porte sur les droits humains, les droits fondamentaux du travail et le développement du dialogue social. Il vise à faire bénéficier tous les collaborateurs du Groupe d'un même socle d'avantages sociaux, quel que soit le pays où ils travaillent, au travers de plusieurs engagements en faveur du handicap, de la parentalité et de la prévoyance.

Consciente des difficultés rencontrées par les parents en 2020/2021 pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, Amundi a pris en charge une partie des frais de garde d'enfants (que le parent soit en télétravail ou au bureau). En complément, une aide scolaire a été proposée pour les enfants des collaborateurs et des conférences sur la conciliation entre vie professionnelle et vie parentale ont été proposées.

Actions de sensibilisation

La formation, la sensibilisation, la communication, la lutte contre les stéréotypes et les biais inconscients font partie intégrante du plan d'actions global d'Amundi pour progresser sur les sujets de diversité et de non-discrimination.

En 2021, en France, le programme de formation destiné à sensibiliser collaborateurs et managers sur les différentes formes de discrimination en entreprise s'est poursuivi, *via* un « serious game » disponible pour tous sur Phileas. Pour les managers en prise de poste, un module « Management de la Diversité » est intégré à leur parcours de formation. En Irlande, Amundi a lancé une campagne de formation obligatoire sur le leadership et le recrutement inclusifs pour les membres du Comité de Direction, les RH et les managers. En 2021, Amundi US a créé un partenariat avec le « NeuroLeadership Institute » pour former managers et collaborateurs contre les biais inconscients.

Amundi soutient le réseau Amundi Women Network qui compte plus de 500 adhérents en France en 2021, dont 142 hommes et qui se déploie en Irlande avec la création d'Amundi Women Network Irlande. En France, à l'occasion du mois de la Diversité, plusieurs animations ont permis de sensibiliser les collaborateurs sur la non-discrimination et la Diversité, notamment avec une campagne de stickers positionnés au sol pour « piétiner les idées reçues ». En Irlande, la diversité et l'inclusion sont à l'honneur avec la nomination de 10 ambassadeurs au sein du Comité D&I. Les bureaux de Dublin et de Boston se sont associés pour créer une série de conférences « Speaker Series » mettant en lumière des profils d'horizons divers, afin d'ouvrir le dialogue sur les sujets de diversité. Amundi a également célébré la journée internationale de la femme, avec des témoignages de collaborateurs d'Amundi, dans l'ensemble des pays, sur les femmes qui les inspirent le plus.

Diversité culturelle

Amundi promeut également la diversité culturelle au sein de ses différentes entités. Aux États-Unis, chaque mois est dédié à la mise en lumière d'une culture différente à travers l'organisation d'événements et de publications pour éduquer les collaborateurs sur ces différentes cultures. Un partage des bonnes pratiques interculturelles a également été réalisé entre les entités en Irlande, au Royaume-Uni et aux US.

Dialogue social

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*. Amundi reconnaît que la pratique du dialogue social et le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel contribuent à son développement.

En France, en 2021, le dialogue social s'est notamment illustré dans le cadre du projet d'intégration de Lyxor et du projet immobilier Amundi Village. Le dialogue social a continué également à être fortement marqué par la crise pandémique de la Covid.

Cinq accords et deux avenants ont été signés avec les partenaires sociaux :

- accord relatif à la négociation annuelle obligatoire au titre de l'année 2021 ;
- accord relatif aux modalités de prise de congés au premier semestre 2021 ;
- avenant n° 1 à l'accord PEE ;
- accord de méthode relatif aux prochaines étapes du processus social dans le cadre du projet d'acquisition de Lyxor ;
- accord sur le télétravail ;
- avenant n° 1 à l'accord relatif à l'aménagement de fin de carrière au sein de l'UES Amundi ;
- accord relatif à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat 2022.

Le dialogue social est resté un levier essentiel pour faire face à la crise sanitaire et adapter l'organisation du travail. L'objectif : assurer la continuité des activités tout en protégeant la santé des collaborateurs et en contribuant à limiter la propagation de l'épidémie. Le dialogue social s'est particulièrement intensifié avec les organisations syndicales et au sein des instances CSE (1) et CSSCT (2). La qualité et la régularité des échanges ont permis la mise en œuvre de mesures concrètes et adaptées à la protection des collaborateurs sur les thématiques suivantes : télétravail, prévention, RPS, mesures de protection, retour sur site, prise de congés… L'ensemble des mesures mises en place se sont inscrites dans le respect des instructions gouvernementales.

Le télétravail contraint et généralisé lors du 1er confinement a laissé place à un télétravail pérenne et basé sur le volontariat. L'accord télétravail à durée indéterminée signé le 6 septembre 2021, succède à la charte télétravail de 2018 et fixe les modalités d'organisation du télétravail. Le télétravail peut s'exercer à raison de deux jours par semaine.

(1) Comité Social et Économique.
(2) Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail.

Qualité de vie au travail

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)]).

En France, la gouvernance spécifique des risques psychosociaux dans l'entreprise repose sur un Comité de Veille trimestriel qui identifie des actions de prévention à mettre en œuvre et qui suit les différents indicateurs et un comité de gestion mensuel, dédié au suivi RH des situations sensibles.

En 2021, les actions engagées les années précédentes ont été maintenues (espace d'écoute, suivi des absences longues en coordination avec le service santé au travail, formation managériale sur la prévention et la gestion du stress, plateforme Responsage pour les salariés aidants). Elles ont été renforcées pour apporter une réponse adaptée aux conséquences éventuelles de la crise sanitaire et des nouveaux modes hybrides de travail : isolement, perte du collectif, surcharge / sous-charge, hyperconnexion / déconnexion, équilibre vie privée / vie professionnelle, stress…

Un dispositif d'accompagnement du travail à distance auprès des managers et des collaborateurs est actuellement déployé avec un double objectif de maintien du lien collectif et de renforcement du management à distance : autodiagnostic, classe virtuelle sur le *remote management*, atelier charte d'équipe hybride, cycle de co-développement, coaching pour les managers ; guide télétravail, webinaires télétravail et organisation hybride du travail, conférences inspirantes pour les collaborateurs.

D'autres dispositifs spécifiques, ouverts pendant la crise sanitaire, sont proposés aux collaborateurs :

- une téléconsultation médicale : les salariés d'Amundi peuvent bénéficier, sans frais supplémentaires, d'un service de téléconsultation médicale pour tout problème de médecine générale ;
- une cellule psychologique Crédit Agricole SA : en plus de l'espace d'écoute classique préexistant, cette cellule accessible à distance apporte un soutien moral aux collaborateurs 24 heures/24 et 7 jours/7.

À l'international, les entités s'engagent également sur la prévention des risques psychosociaux en proposant des formations managériales et en lançant des campagnes de sensibilisation. En Irlande, la sensibilisation à la santé mentale était une priorité en 2021, avec le programme « Mental Health Champions / Mental Health First Aiders » créé en 2019, qui continue de promouvoir et de sensibiliser à la santé mentale. Au Royaume-Uni, des formations ont été mises en place sur la gestion de l'équilibre vie privé / vie professionnelle et la gestion du stress.

Politique sanitaire

En raison de la crise sanitaire, la plupart des actions de santé au travail prévues sur l'année ont été fortement impactées voire annulées. Amundi a néanmoins été en mesure d'organiser en janvier pour 14 salariés une formation de sept heures leur permettant de remettre à jour leurs connaissances en matière de secourisme. En partenariat avec l'Établissement Français du Sang, des collectes ont été organisées. La vaccination contre la grippe saisonnière a également été organisée en Novembre pour environ 500 personnes.

Pour lutter contre la pandémie, le Service Santé au Travail (SST) s'est organisé pour mettre en place des mesures adaptées à la situation sanitaire :

- mise en place de caméras thermographiques à l'entrée de chaque bâtiment (en 2020) ;
- distribution de kits sanitaires individuels contenant des masques chirurgicaux, une solution hydroalcoolique et un spray désinfectant les surfaces à tous les salariés volontaires présents sur sites (en 2020) ;
- distribution d'un lot de cinq masques grand public en tissu de norme Afnor UNS1 (lavables 100 fois) ;
- envoi de matériel type écran ou siège de bureau pour les salariés dont l'état de santé le justifiait ;
- création d'une cellule dédiée à la Covid-19 avec la mise en place d'un protocole détection, traçage et suivi cas contact / symptomatiques / avérés ;
- suivi et accompagnement des salariés en situation de handicap et/ou à risque avec des entretiens téléphoniques et des échanges par mail ;
- à partir du mois de mars, une campagne de vaccination a été menée par les centres interentreprises en charge du suivi de santé des salariés à Paris et à Valence. Dès que le gouvernement a autorisé les services de santé au travail à vacciner, le SST d'Amundi a organisé une vaste campagne qui a débuté fin mai et qui s'est étendue jusqu'à mi-juillet pour couvrir les deux doses. Une campagne pour la dose de rappel a débuté, quant à elle, en décembre. Au total, plus de 1 600 personnes ont bénéficié d'une vaccination contre la Covid-19 dans nos locaux à Paris et à Valence ;
- communications par mails tout au long de l'année sur le protocole sanitaire en vigueur ainsi que la conduite à tenir.

Bien-être au travail

Depuis plusieurs années, Amundi met 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.

Au-delà de ce que prévoit la législation en France, l'entreprise agit notamment à travers :

- l'organisation du travail : réunions respectant l'horaire de travail de l'équipe, plannings définis à l'avance, plages de joignabilité dans le cadre du télétravail ;
- des mesures facilitant la parentalité : congé d'allaitement conventionnel, jours enfants malades, congé paternité, guides maternité et parentalité… ;

(1) Instances Représentatives du Personnel.

- des mesures visant à améliorer les conditions de travail des seniors en aménageant la transition entre activité et retraite (temps partiel aidé, information de type bilan personnalisé, formation de préparation à la retraite, congé de fin de carrière, congé de transition financé par le CET [1]) ;
- des solutions simplifiant le quotidien : conciergerie d'entreprise, salle de sport dédiée, *take away* en complément du restaurant d'entreprise ;
- des dispositifs dédiés aux salariés aidants : guide pratique, plateforme Responsage (service d'information et de conseil), dons de jours ;
- le soutien des œuvres sociales du CE [2] : accès aux crèches, frais de garde, chèque emplois services universels.

Convaincue que la performance durable passe par la conciliation entre la recherche d'efficacité et l'attention au bien-être des salariés, Amundi a engagé des discussions avec les partenaires sociaux sur la qualité de vie au travail.

Considérant le collectif comme une valeur essentielle de son développement, Amundi marque sa volonté d'investir durablement, à travers le projet immobilier Amundi Village, pour offrir à ses collaborateurs un environnement de travail efficace et convivial afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de favoriser son fonctionnement collectif.

À l'international, Amundi s'engage également à améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. L'année 2021 marque la mise en place du travail hybride dans de nombreuses entités, *via* des accords au niveau local qui pérennisent un nombre de jours de télétravail par semaine, fixes ou flexibles. En Autriche, une évaluation annuelle de l'environnement de travail, et particulièrement des postes de travail individuels, est réalisée. En Irlande, à l'occasion de la journée du bien-être au travail en avril, des événements virtuels et des webinaires ont été organisés sur la thématique du bien-être.

Engagement

Engagement des Talents

Pour faciliter la mise en place de la politique de l'emploi qui priorise l'interne, et pour permettre à chacun d'évoluer et de se développer au sein du Groupe, chaque collaborateur bénéficie d'un gestionnaire RH attitré et d'une gestion individualisée.

En lien avec le management, la gestion individuelle contribue à la fois à l'adaptation des ressources aux besoins de l'entreprise et au développement individuel des collaborateurs. L'organisation de la gestion individuelle est calée sur le dispositif managérial et intègre la dimension matricielle. Elle se situe à un premier niveau local avec la hiérarchie directe, puis elle s'organise par lignes métiers avec des interlocuteurs dédiés et une vision transversale.

Le rôle des GRH comporte plusieurs niveaux d'accompagnement :

- revues de collaborateurs entre GRH et managers sur l'ensemble des périmètres ;
- plans de succession mis en place pour assurer la relève sur les postes clés ;
- accompagnement de collaborateurs en difficulté.

Ces échanges croisés entre RH et managers sont l'occasion d'identifier des collaborateurs à fort potentiel d'évolution dans l'entreprise. L'animation des talents s'est poursuivie en 2021 en s'adaptant à la crise sanitaire. Les promotions NOVAMUNDI (programme de développement de jeunes talents) ont terminé leurs travaux en digital, et plusieurs de leurs projets sont en cours de mise en œuvre dans le Groupe.

L'année 2021 a également vu la conception d'un programme d'accompagnement managérial « Amundi Management Spirit », s'adressant à toute catégorie de managers, et proposant de décliner les valeurs d'Amundi au quotidien, particulièrement dans le cadre de management hybride.

Mesure de l'engagement des salariés

Amundi mène chaque année une enquête auprès de ses collaborateurs visant à mesurer leur engagement. Cette démarche, baptisée « Indice d'Engagement et Recommandation (IER) » est commune à toutes les entités du groupe Crédit Agricole. En 2021, Amundi a déployé l'enquête en France et dans l'ensemble de ses implantations à l'international. Plus de 4 700 collaborateurs ont été sollicités pour un taux de participation de 77 %. Le score d'engagement vis-à-vis d'Amundi atteint 81 % de réponses favorables, en hausse de 1 point par rapport 2020.

Enquête d'engagement	2019	2020	2021
Taux de participation	76 %	73 %	77 %
Score d'engagement Amundi	72 %	80 %	81 %

Actionnariat salarié

Le développement de l'actionnariat salarié fait partie intégrante de la politique de rémunération et d'avantages sociaux d'Amundi. Comme chaque année depuis 2018, une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés a été réalisée mi-2021. Cette opération a permis aux salariés éligibles de souscrire des actions d'Amundi avec une décote de 30 % par rapport au prix de référence. Plus de 1 690 collaborateurs, présents dans 15 pays, ont souscrit à cette augmentation de capital. La part de l'actionnariat salarié dans le capital d'Amundi représente 0,8 % contre 0,6 % avant l'opération. Un administrateur élu par les salariés pour un mandat de trois ans est chargé de représenter la voix des salariés au sein du Conseil d'Administration.

(1) *Compte Epargne Temps*
(2) *Comité d'Entreprise*

3.5 AGIR EN ACTEUR CITOYEN, SOLIDAIRE ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

3.5.1 Inclusion

Amundi a formalisé en 2018 son engagement en matière d'inclusion sociale par la signature de la Convention PAQTE. Le Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises (PAQTE) soutient les actions déjà initiées et encourage les entreprises à œuvrer en faveur des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV).

Politique d'accueil des jeunes en formation

Amundi contribue de façon importante à la formation des jeunes, principalement *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. En 2021, Amundi a renforcé sa capacité d'accueil des jeunes, en France et à l'international, sur l'ensemble des niveaux de formation (stages, alternance, VIE, CIFRE). Ainsi, plus de 1 000 jeunes ont été accueillis et formés, dont 30 % à l'international.

Pour aller plus loin, Amundi a poursuivi son engagement par deux dispositifs :

- afin de soutenir l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle, Amundi adhère depuis l'été 2021 à la plateforme **Engagement Jeunes** qui permet de rendre nos étudiants plus visibles à l'issue de leur parcours chez Amundi et de favoriser leur accès à l'emploi (recommandations et partage avec d'autres entreprises) ;
- Amundi a choisi d'agir en faveur de l'égalité des chances et a signé un nouveau partenariat avec l'association **Télémaque** pour le mentorat de jeunes collégiens et lycéens. Ainsi, 20 collaborateurs volontaires consacrent du temps à un jeune pour l'aider à s'ouvrir sur le monde culturel et professionnel, développer son potentiel et lui donner toutes les chances qu'il mérite.

Amundi se mobilise également au travers d'actions inscrites dans le Plan Jeunesse porté par le groupe Crédit Agricole S.A., une approche globale et collective pour utiliser tous les leviers de soutien à l'insertion et à l'emploi des jeunes.

Pour la 8e année consécutive, Amundi a obtenu le label HappyTrainees, récompensant l'entreprise pour la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des jeunes.

À l'international, les entités locales sont également actrices de la politique Jeunes : accueil de nombreux stagiaires et VIE, interventions dans les écoles, partenariats avec des associations en faveur des minorités. Amundi Technology a intégré un dispositif inédit en partenariat avec le gouvernement irlandais, intitulé « Fast Track Into IT » permettant la formation en alternance de six personnes en reconversion professionnelle.

Handicap

En 2021, Amundi a poursuivi ses actions volontaristes pour l'insertion des personnes en situation de handicap à travers quatre piliers : le recrutement, le maintien dans l'emploi, le recours au secteur protégé [(1)] et la sensibilisation des collaborateurs. Amundi a signé en 2019 le « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », s'engageant ainsi à poursuivre ses actions en faveur de l'inclusion des personnes handicapées.

En France, un 6e accord handicap a été signé pour trois ans à l'échelle du groupe Crédit Agricole SA. Il fixe comme objectif à Amundi sur cette période de recruter huit personnes en situation de handicap, tous contrats confondus : CDI, CDD, alternants et intérimaires. En 2021, Amundi a enregistré 11 recrutements de collaborateurs en situation de handicap dont 1 en CDI et 10 alternants, portant à 20 le nombre de recrutements cumulés depuis la signature du 6e accord et à 71 le nombre de collaborateurs en situation de handicap présents sur l'année. Comme chaque année, Amundi a déployé des actions pour sensibiliser ses collaborateurs et favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Amundi a renouvelé, en 2021, son soutien financier à l'association « Autistes sans frontières ».

À l'international, différentes actions sont également entreprises en faveur du handicap : aide financière en Italie, congé supplémentaire en Allemagne, démarche d'inclusion au Japon, avec la diffusion d'un guide sur le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap, multiples communications en Grande Bretagne ainsi que la participation au *Diversity Project* qui œuvre pour une culture plus inclusive.

Évolution du taux d'emploi direct et indirect des collaborateurs en situation de handicap (France au 31 décembre)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,13 %	2,50 %	3,15 %	3,31 %	3,86 %	4,50 %	4,34 %	4,00 %

Taux d'emploi direct des collaborateurs en situation de handicap [(2)] France au 31 décembre)	**2020**	**2021**
	2,83 %	2,9 %

(1) Les actions menées auprès des entreprises du secteur du travail protégé et adapté sont décrites dans le paragraphe dédié à la politique d'achats responsables.
(2) À compter du 1er janvier 2020, seul l'emploi direct est comptabilisé pour calculer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap.

3.5.2 Mécénat et actions de solidarité

Actions de mécénat d'entreprise

En 2021, Amundi a mis en place un Comité Mécénat et Sponsoring, composé de cinq membres, qui se réunit deux fois par an pour examiner les différentes demandes. La procédure d'attribution de nos soutiens comprend cinq phases : analyse, décision, contractualisation, contrôle et traçabilité.

Dans le domaine de la culture, Amundi a poursuivi son soutien à son partenaire de longue date la Villa Medicis, dont elle est le principal mécène, ainsi qu'au château de Vaux le Vicomte. Amundi a augmenté son soutien à Autistes sans frontières. Pour la 11e année consécutive, Amundi a continué à soutenir financièrement Action Contre la Faim. Amundi a également signé une Convention de soutien à la Garde Nationale qui vise à renforcer l'engagement de l'entreprise et des réservistes au service de la collectivité, et à accompagner le développement de son capital humain autour de valeurs telles que le courage, l'esprit d'équipe ou la solidarité.

À l'international, Amundi s'engage dans de nombreuses causes solidaires à travers ses filiales locales. Aux États-Unis, Amundi a mis en place, depuis de nombreuses années, un *Corporate Grants Program* qui soutient financièrement des organisations proposant une aide aux plus vulnérables, comme *The home for Little Wanderers* qui accompagne les familles et les enfants en difficultés ou comme les associations *On the Rise* et *Rosie's Place* qui apportent sécurité et accompagnement aux femmes sans-abri. Le soutien à l'éducation des enfants en difficulté est également un axe important, avec la mise en place de programmes innovants de lecture et d'écriture avec *826 Boston* et *Raising a Reader MA.* Amundi Irlande s'engage également sur des partenariats de long terme avec, notamment, l'association *Barretstown*, qui soutient les enfants atteints de maladie grave, *Junior Achievement Ireland*, pour encourager les élèves défavorisés à poursuivre leurs études ou encore *Dublin Simon Community*, qui aide les sans-abri. En Italie, Amundi a soutenu l'association *Save the Children* qui lutte contre la pauvreté numérique en matière d'éducation. Ce projet a impliqué 100 écoles en trois ans, 6 000 étudiants et 250 enseignants. Au Royaume-Uni, Amundi s'engage pour la lutte contre le cancer en soutenant différentes associations telles que *Movember* et la *Macmillan Cancer Support*.

Sur l'année 2021, le montant annuel versé par Amundi s'élève à 1,85 million d'euros.

Engagement des collaborateurs

La responsabilité sociétale d'Amundi se traduit aussi par la mobilisation des collaborateurs autour de projets solidaires, en partenariat avec des organisations caritatives. Amundi a organisé en octobre 2021 la deuxième édition de son challenge sportif ESG Spirit, qui a mobilisé 579 collaborateurs dans 23 pays. Dans le cadre de ce challenge, quatre associations ont été soutenues : Reforest' Action, Action Contre la Faim, International Committee of the Red Cross et Médecins Sans Frontières.

En France, pour la 9e année consécutive, Amundi a organisé son programme annuel de mécénat « Give A Hand » qui soutient financièrement des projets solidaires de collaborateurs investis dans le monde associatif. Cette année, 14 projets ont été financés portant sur des causes humanitaires, l'environnement, le handicap, la santé ou encore le social. Les collaborateurs d'Amundi, à Paris et Valence, se sont mobilisés pour la lutte contre les cancers féminins, en octobre, et les cancers masculins, en novembre, en participant à un défi photos, accompagné par le versement par Amundi de dons envers des associations de lutte contre le cancer.

Dans le cadre de son engagement pour l'égalité des chances et en faveur de l'insertion/réinsertion professionnelle, Amundi renouvelle son soutien à La Cravate Solidaire. Cette association œuvre pour la réinsertion professionnelle des personnes en difficulté, avec l'organisation d'une collecte de vêtements professionnels dans les locaux parisiens d'Amundi. Une collecte de jouets est également mise en place avec l'association Rejoué qui, à travers la remise en circulation de jouets d'occasion, rénovés par des personnes en réinsertion professionnelle, est engagée dans une démarche solidaire, sociale et écologique. Enfin, Amundi a renouvelé son partenariat avec Télémaque qui accompagne des jeunes issus de territoires fragiles à réussir malgré les freins liés à leurs milieux socio-économiques. Grâce à un double dispositif de mentorat « école-entreprise » Télémaque relance l'ascenseur social dès le collège. 20 collaborateurs d'Amundi se sont portés volontaires pour devenir mentor d'un jeune.

À l'international, les collaborateurs d'Amundi continuent de s'engager dans de nombreux projets associatifs locaux, sur des thématiques humanitaires, sanitaires ou solidaires.

- Au Royaume-Uni, les collaborateurs ont organisé une vente pour collecter des fonds en faveur de l'association *Macmillan Cancer Support*. Les collaborateurs se mobilisent également chaque année pour l'Armée du Salut en faisant des dons de cadeaux de Noël emballés pour les enfants défavorisés.
- En Autriche, une collecte de produits de première nécessité a été organisée dans les locaux d'Amundi Vienne en faveur de la Croix-Rouge pour les personnes et les familles dans le besoin.
- Les collaborateurs de Dublin se sont mobilisés pour la lutte contre le cancer du sein à l'initiative du réseau *Amundi Ireland Women's Network* en participant au challenge sportif en ligne *100k in 30 Days For Breast Cancer Ireland*. Ils ont également participé à une journée de bénévolat pour l'association *Barretstown*, qui soutient les enfants atteints de maladies graves, en participant à des activités d'entretien et d'amélioration du site.
- Chaque année, Amundi US encourage les collaborateurs à s'investir dans des activités caritatives. En 2021, 17 collaborateurs ont pris le départ de la *Thompson Island 4K Trail Run* au profit de l'organisme *Thompson Island Outward Bound Education Center* qui propose des programmes éducatifs favorisant le développement personnel, l'empathie, le collectif, la responsabilité environnementale et la réussite scolaire.

3.5.3 Achats responsables

Le groupe Crédit Agricole est doté d'une Politique d'Achats Responsables [(1)] afin de répondre aux grands enjeux de la Société et contribuer à la performance globale de l'entreprise. Cette politique s'intègre dans la Charte éthique du Groupe et repose sur des engagements tels le Pacte Mondial des Nations Unies, la Charte de la Diversité et la Charte de la édiation 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 du Plan à Moyen terme 2022 (PMT), la Ligne Métier Achats du groupe Crédit Agricole a décliné son plan d'action intitulé « ACTE 2022 ». Ce plan vise à :

- amplifier la performance du Groupe et la maîtrise des risques ;
- créer de la valeur pour les territoires et auprès des métiers ;
- traduire la politique achats en actes responsables ;
- entretenir un comportement responsable avec ses fournisseurs.

En 2021, Amundi s'est appuyé sur les trois piliers du PMT Groupe pour poursuivre sa démarche d'Achats Responsables :

- **le pilier sociétal** avec le renouvellement de son Label Fournisseurs et Achats Responsables, le lancement de deux nouvelles campagnes de notation RSE des fournisseurs dont les dépenses ont été supérieures à 100 000 euros en 2020, l'élaboration de plans d'actions avec ceux dont les notes Ecovadis sont en deçà de 35/100 et un accompagnement de proximité des fournisseurs fragilisés dans leurs activités par les impacts de la situation sanitaire ou dont les contrats ne seront pas renouvelés, pour identifier de nouvelles opportunités d'affaires au sein du Groupe CASA ou en externe ;
- **le pilier humain** avec la poursuite de la professionnalisation de ses achats dans les domaines de la RSE. La formation « Acheter responsable » sur les fondamentaux des Achats RSE a été étendue aux collaborateurs exerçant moins de 50 % de leur activité sur la fonction Achats ;
- **le pilier de l'excellence relationnelle** vis-à-vis des fournisseurs et des clients internes. Une nouvelle évaluation 360° par nos prescripteurs concernant les relations et les services délivrés par les équipes Achats et une enquête qualité auprès des fournisseurs du Groupe CASA (dont plus de 64 % de TPE/PME) ont confirmé un taux de satisfaction globale de 90,9 % (91,3 % pour les TPE/PME, 90,6 % pour les ETI, 88,5 % pour les grandes entreprises) et des avis positifs sur la qualité de la relation avec les achats.

Pour 2022, le chantier RSE du PMT Achats a retenu deux thématiques :

- **l'inclusion** avec pour objectifs de ;
  - définir son périmètre afin de permettre aux achats d'être **un levier d'emploi pour les publics fragilisés au service du développement de l'emploi dans les territoires,**
  - être en mesure d'identifier les prestations d'inclusion dans les outils achats,
  - **sensibiliser et former les acheteurs en fonction des familles d'achats en associant les prescripteurs :** des fiches interbancaires sur le handicap sont en cours d'élaboration afin de faire connaître les fournisseurs selon les secteurs d'activités (communication, événementiel, marketing, prestations administratives, informatiques, services généraux, traitement des déchets, impression et reprographie, restauration),
  - **augmenter de + 50 %** le volume d'achats confié au secteur du travail protégé et adapté en 2022 ;
- **la décarbonation des achats :**

  Afin de limiter l'empreinte carbone des achats du Groupe, quatre propositions élaborées avec la Direction des Achats Groupe Crédit Agricole S.A. ont été retenues par Amundi avec des objectifs de réalisation à court et moyen terme (3/6 mois à 1 an).
  - **Évaluation qualitative de l'empreinte carbone générée par une offre de service ou des biens lors des appels d'offres** sur la base d'une communication de cette empreinte par les soumissionnaires, de la méthodologie employée et du plan d'actions (objectifs, trajectoire, actions).
  - **Augmentation du poids de la RSE** dans les grilles d'analyse multicritères portant la pondération RSE de **15 % à 35 % sur l'analyse des offres en *short list*.**
  - **Évaluation prioritaire de l'empreinte carbone des offres** pour les domaines d'achats les plus impactant au travers d'une méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone Crédit Agricole des offres fournisseurs permettant de comparer les offres et leur empreinte sur une base commune.
  - **Plan de réduction de l'empreinte carbone générée par la dépense Groupe** en définissant des objectifs de réduction de cette empreinte carbone et une trajectoire de réduction compatible avec les engagements pris par le Groupe.

  Amundi sera pilote dans la mise en place et le déploiement de ce dispositif sur l'évaluation de l'empreinte générée par une offre de biens ou de services.

Enfin, sur l'optimisation des délais de traitement des factures, de nouvelles communications ont été lancées auprès des fournisseurs en 2021 pour qu'ils priorisent le dépôt de leurs factures *via* une adresse de messagerie dédiée avec, en cas de retard ou de litige, une adresse générique de 2e niveau pour traiter les relances des fournisseurs dans les meilleurs délais. Au 3e trimestre 2021, le pourcentage des factures payées dans les délais est de 80 % [(2)].

(1) Les achats responsables contribuent à la compétitivité économique de l'écosystème, intègrent les aspects environnementaux et sociétaux et favorisent un comportement responsable vis-à-vis des fournisseurs (cf. chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2021 de Crédit Agricole S.A.).
(2) - 2 % par rapport à T4 2020 suite à la migration du système comptable Oracle vers la version 12 ayant impacté le traitement des factures.

Le recours au secteur protégé

En 2021, Amundi a poursuivi sa politique de recours au secteur protégé. Le chiffre d'affaires confié aux entreprises du secteur adapté (EA/ESAT [1]), d'un montant de 0,4 million d'euros en 2020 a été maintenu en 2021 (0,4 million d'euros). La baisse enregistrée par rapport à 2019 (0,5 million d'euros) résulte essentiellement de l'impact de la situation sanitaire sur certaines prestations d'immeubles et liées aux réceptions et à l'événementiel.

Toutefois, afin de limiter l'impact sur les entreprises adaptées :

- les distributions de *lunch packs* ont été organisées avec des paniers repas confectionnés par un ESAT ce qui a permis à l'entreprise de rester ouverte ;
- la distribution dans les bureaux (gel hydro alcoolique, revue interne Amundi) a été confiée à une Entreprise Adaptée.

3.5.4 Empreinte environnementale directe

En tant que gérant d'actifs responsable depuis sa création en 2010, ayant rejoint la « Net Zero Asset Managers Initiative » en 2021, Amundi veille à aligner ses pratiques d'entreprise avec ses exigences d'investisseur, notamment avec l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Amundi œuvre également pour que cette ambition soit partagée par l'ensemble des collaborateurs en leur permettant d'être acteurs du changement.

Une gestion responsable des immeubles et des ressources

Certification environnementale des immeubles

Le siège social d'Amundi à Paris respecte les normes environnementales. Il est labellisé BBC [2] Effinergie, certifié HQE Exploitation [3] et BREEAM [4]. En 2019, dans le cadre du renouvellement complet de la certification HQE Exploitation, Amundi a obtenu le niveau « Exceptionnel » sur les axes Gestion et Utilisation Durable. Cette note a été maintenue depuis grâce à la poursuite d'actions régulières d'amélioration. Pour sa part, Amundi ESR, filiale implantée à Valence (Drôme), est localisée dans un immeuble répondant aux normes environnementales. Trois implantations d'Amundi à Munich, Boston et Milan occupent également des locaux certifiés LEED [5].

Audit et efficacité énergétique

Conformément à la réglementation, les bâtiments parisiens d'Amundi font l'objet d'audits énergétiques réguliers. Le dernier audit a été effectué en 2019. Amundi poursuit les actions engagées depuis 2015 telles que : la réduction des plages horaires de fonctionnement des CTA [6], le remplacement des éclairages par des LED, et la mise en place des contacts de fenêtres permettant de couper les ventilo-convecteurs en cas d'ouverture.

Sur le site de Valence, un projet d'optimisation du système de réglage automatique de l'éclairage, du chauffage et de la climatisation est prévu pour 2021-2022. La réduction des plages horaires de l'allumage des appareils devrait permettre des gains variant entre 1 heure et 1 heure 30 par jour travaillé selon le type d'appareil ou le réseau concerné.

Une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique des sites est également en cours dans les entités à l'international en privilégiant les appareils électroniques basse consommation et en optimisant les systèmes d'éclairages, de chauffage et de climatisation automatisés. Au Royaume-Uni, un système d'éclairage à détection de mouvement est en place afin de réduire la consommation électrique du site. Plusieurs entités ont également mis en place un système d'allumage et d'arrêt automatique des ordinateurs. En Italie, environ 450 postes de travail sont concernés.

Politique de Green IT

Amundi s'efforce de maîtriser l'impact environnemental de son système d'information de plusieurs façons :

- 100 % des équipements informatiques destinés aux utilisateurs (écrans, postes, téléphones, imprimantes) sont aux normes et standards internationaux d'économie d'énergie ;
- 100 % des équipements informatiques achetés sont certifiés ou conformes aux standards internationaux reconnus ;
- les équipements informatiques bureautiques (postes de travail, imprimantes, micro-ordinateurs portables, petits matériels…) sont recyclés auprès du prestataire ATF GAIA, entreprise certifiée D3E qui a signé un accord avec le groupe Crédit Agricole. Les matériels non réutilisés à la revente sont systématiquement adressés à un partenaire certifié. Amundi recycle également son parc de cartouches magnétiques usagées. Des bacs de récupération de toners usagés sont en place. Aux États-Unis, un programme de gestion des appareils en fin de vie est également en place. Les appareils sont recyclés ou mis en vente sur le marché de la seconde main ;
- en 2021, dans le cadre du projet immobilier de relogement du siège d'Amundi, Amundi Village, il a été décidé de lancer une expérimentation centrée sur la dimension informatique et bureautique du projet, dans une logique conciliant qualité des outils, équipements dimensionnés au bon niveau et allongement de leur durée de vie.

(1) *EA : Entreprise adaptée / ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail.*
(2) *Bâtiment Basse Consommation.*
(3) *Haute Qualité Environnementale. Pour plus d'informations sur la certification : https://www.certivea.fr/offres/certification-nf-hqe-batiments-tertiaires-neuf-ou-renovation.*
(4) *Building Research Establishment Environmental Assessment Method.*
(5) *LEED : Leadership in Energy and Environmental Design.*
(6) *Centrale de Traitement d'Air.*

Consommation responsable du papier

Amundi conduit en France comme à l'international une politique papier responsable dont l'objectif est de réduire la consommation, de généraliser l'utilisation de papier responsable et de recycler le papier usagé.

- **Pour la bureautique :** paramétrage automatique des imprimantes en noir et blanc et recto verso, remise des impressions avec badge, diminution du grammage, utilisation de ramettes de papier labellisé et en France dématérialisation des factures.
- **Pour les supports de communication :** impression sur du papier certifié, choix d'imprimeurs labellisés Imprim'Vert et augmentation régulière du nombre de documents dématérialisés.
- **En matière d'éditique,** Amundi-ESR, la filiale de tenue de comptes en épargne salariale, a poursuivi ses actions pour réduire sa consommation de papier. Cette activité enregistre en 2021 une progression du taux d'abonnement à son offre d'e-services de 70 % à 74 %, qui a participé à la baisse de 17 % du nombre de pages éditées sur l'année. Au total, une baisse de près de 15 % de la consommation de papier a été enregistrée en 2021 comparativement à 2020, sachant qu'Amundi ESR a enregistré dans le même temps une hausse de près de 3 % du nombre de comptes gérés.

Plusieurs initiatives ont été mises en place ou poursuivies en 2021 pour réduire la consommation de papier ou augmenter l'usage du papier recyclé. Au siège de Paris la bascule des abonnements aux journaux et magazines vers leur version digitale se poursuit, la signature électronique des contrats a été mise en place et les tickets de caisse du restaurant d'entreprise ne sont plus systématiquement imprimés. À l'international, plusieurs entités poursuivent également leurs efforts de dématérialisation : création de signature électronique en Italie, digitalisation des supports de réunion et des rapports. Au Royaume-Uni, seulement 10 % des collaborateurs sont abonnés à des publications papier.

Gestion responsable des déchets

Amundi mène une politique de gestion responsable des déchets depuis plusieurs années et a mis en place en France, dès 2013, le tri sélectif par apport volontaire en bornes collectives. Les déchets recyclables [1] (papier, gobelets et bouteilles plastique, canettes, consommables d'imprimante, piles et batteries, et déchets d'équipements électriques et électroniques – DEEE) sont pris en charge par CEDRE, un atelier protégé employant des personnes en situation de handicap. En complément du tri sélectif, Amundi lance annuellement une opération *Cleaning Weeks* dans ses bâtiments parisiens avec pour objectif de trier et de se débarrasser du papier superflu. Sur un cycle annuel, l'action de recyclage confiée à CEDRE génère 9,84 Unités Bénéficiaires (équivalent emploi handicapé).

Chaque année, Amundi s'efforce d'intégrer dans sa chaîne de tri davantage de matières recyclables. Depuis 2018, un système de recyclage des mégots de cigarette est mis en place pour nos immeubles à Paris, complété en 2021 par le tri des stylos usagés et des masques chirurgicaux. Les capsules de café sont aussi recyclées en Grande-Bretagne, Autriche et en Irlande. Au Japon, les poubelles de tri permettent de trier 15 types de déchets différents. Des consommables biodégradables sont introduits dans la cafétéria du site parisien depuis 2019. Les biodéchets du restaurant d'entreprise sont collectés. Un traitement bio des bacs à graisse est installé sur les deux 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.

Déchets *(en tonnes)*	**2021**
Déchets collectés [1]	161
Déchets recyclés	132
TOTAL	**293**

(1) Gobelets, bouteilles plastique, canettes, consommables d'imprimantes, piles et batteries, DEEE, verre et bouchons en plastique.

Actions pour lutter contre le gaspillage alimentaire

Le partenaire du restaurant d'entreprise parisien a mis en œuvre une gestion fine de ses prestations afin de limiter au maximum la partie non consommée, non réutilisable au quotidien. L'année 2021 est atypique : d'une part, le restaurant principal a été totalement ou partiellement fermé et d'autre part, les mesures prises pour lutter contre la pandémie génèrent structurellement plus de déchets (emballage des couverts, pack repas préparés et distribués au *take-away* dans des emballages individuels).

(1) Déchets collectés – faire la différence avec ce qui suit.

Suppression du plastique

En 2020, dans une démarche de consommation responsable, plusieurs entités ont mis en place des initiatives afin de réduire leur consommation de plastique. Au Japon, des sacs réutilisables sont mis à disposition des collaborateurs afin de réduire l'usage de sacs jetables lors de l'achat d'un déjeuner à l'extérieur. En France, les gobelets des machines à café sont supprimés depuis début 2020. En Italie, les touillettes en plastique pour le café ont été remplacées en 2021 par des touillettes en bois 100 % recyclables. En Irlande, les touillettes ont été complètement supprimées en 2020. Aux États-Unis, ce sont également les capsules en plastique qui ont été remplacées, afin de proposer une pause-café 100 % sans plastique.

Lors de la gestion de la crise sanitaire, Amundi a limité sa consommation de plastique et sa production de déchets. En Irlande, les flacons de gel hydroalcoolique mis à disposition sont remplis à partir de contenants de cinq litres. En France et en Irlande tous leurs collaborateurs ont reçu des masques en tissu afin de réduire le recours à des masques jetables.

La sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes

En France comme à l'international, Amundi mène auprès de ses collaborateurs des actions régulières de communication et de sensibilisation aux éco-gestes : campagne de sensibilisation aux gestes d'impression responsable dans plusieurs entités – l'Autriche a déjà mesuré une diminution significative du nombre d'impression –, campagne de sensibilisation au tri dans plusieurs entités, promotion des moyens de déplacements éco-responsables en France (subvention à l'achat de vélos), aux États-Unis et en Italie.

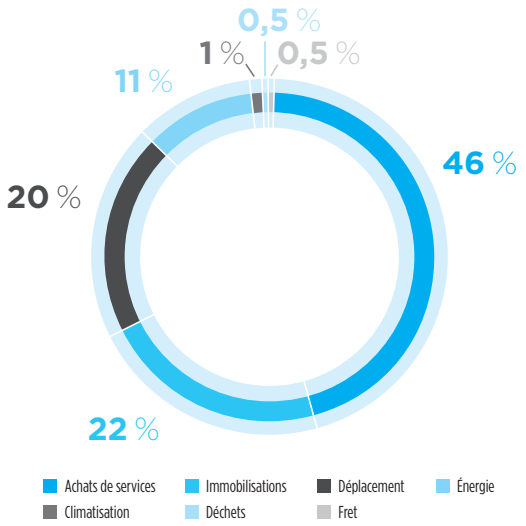
En matière de préservation de la biodiversité, Amundi a installé des ruchers dans ses immeubles de Paris et Valence. Les recettes issues de la vente du miel aux collaborateurs sont versées à l'ONG Planète Urgence.

La maîtrise des émissions de CO_2

Bilan carbone d'Amundi

Amundi réalise un bilan carbone complet tous les trois ans permettant de comptabiliser ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3, sur l'ensemble de son périmètre. Le dernier bilan porte sur les données de l'année de référence 2018. Il est calculé selon le *GHG protocol* (*Greenhouse Gas Protocol*). Le total des émissions enregistrées en 2018 s'élève à 47 000 tonnes d'équivalent CO_2 ($éqCO_2$), soit 9,3 tonnes d'$éqCO_2$ par collaborateur.

Répartition des émissions de GES par poste
(en %)



Le pilotage de l'empreinte environnementale directe avec la plateforme GreenWay

En complément du bilan carbone, le groupe Crédit Agricole a déployé en 2021 une plateforme de production d'informations extra-financières, la plateforme Greenway. Cet outil dont l'une des fonctionnalités permet de suivre les indicateurs d'empreinte environnementale directe, permet de piloter la trajectoire de réduction des émissions de CO_2.

En calculant et restituant des indicateurs clés, quantifiés, transparents et auditables, la plateforme est un outil essentiel de pilotage.

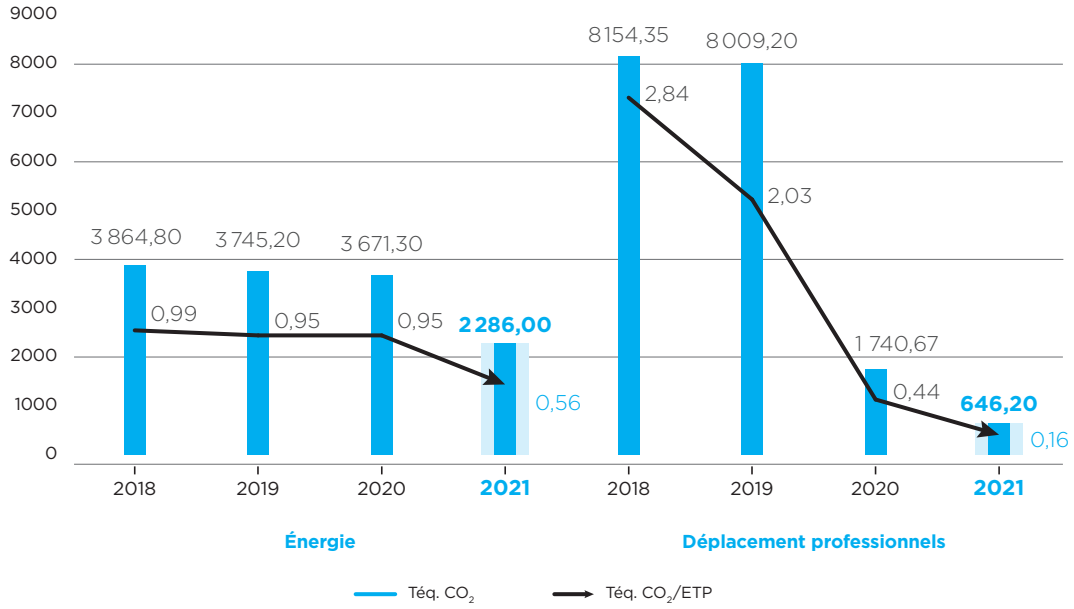
Des objectifs de réduction des émissions de CO_2

En 2021, Amundi a mené une analyse approfondie de ses émissions de CO_2 qui a conduit à fixer des objectifs de réduction sur deux postes à fort impact qui faisaient déjà l'objet d'un suivi annuel : l'énergie et les déplacements professionnels.

D'ici 2025 comparativement à l'année de référence 2018, une réduction de 30 % par ETP des émissions de CO_2 a été fixée sur la consommation d'énergie (scope 1 et 2) et les déplacements professionnels (scope 3).

Les émissions de CO_2 liées aux voyages professionnels, ont continué à être impactées par les contraintes de déplacement dues à la pandémie de Covid-19. Elles représentent 646,2 $TeqCO_2$. Les chiffres des émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie sont également impactés par la fermeture de certains bâtiments pendant l'année.

Émissions de CO_2 2018-2021



Énergie

Depuis 2016, les immeubles parisiens [1] sont alimentés en énergie électrique provenant à 100 % d'énergies renouvelables, essentiellement d'origine hydraulique. D'autres pays, comme l'Allemagne et l'Autriche comptent 100 % d'énergie verte. La part en énergie verte d'Amundi atteint 84 % en 2021. L'effort de conversion à l'énergie renouvelable sera poursuivi à l'international en 2022.

Déplacements

La politique de déplacements d'Amundi applicable à l'ensemble de ses entités dans le monde témoigne de sa volonté de réduire ses émissions de CO_2 : validation de la pertinence des voyages à venir *via* des reportings hebdomadaires à destination du management, autorisation préalable d'un membre de Direction pour les déplacements à l'étranger, rail obligatoire pour les trajets de moins de trois heures, catégorisation des véhicules de location en fonction du nombre de voyageurs. Depuis 2019, de nouvelles fonctionnalités ont été introduites sur le système de réservation pour mieux justifier les déplacements (déplacements interne (intra-groupe), externe (participation à un colloque ou visite client)) et éviter les voyages pour lesquels une réunion de type visioconférence apparaîtrait plus adaptée. La forte réduction des voyages professionnels entre 2020 et 2021 a démontré la capacité d'Amundi à poursuivre son développement malgré les restrictions sanitaires. D'ici 2025, Amundi poursuivra ses efforts de réduction de son empreinte carbone en diminuant de 30 % par salarié les émissions liées aux voyages professionnels par rapport à l'année de référence 2018.

En matière de déplacement Domicile-Travail, Amundi incite ses collaborateurs à réduire leurs émissions. Amundi encourage ses salariés à privilégier l'usage des transports en commun en contribuant à la prise en charge des frais de transport. En France, Amundi prend à sa charge 80 % des frais de transport en commun (ex. : carte Navigo ou carte Velib).

En France, en Irlande, en Italie et au Royaume-Uni, Amundi met en place des aides pour inciter ses collaborateurs à privilégier l'usage du vélo pour se rendre sur leur lieu de travail : mise en place d'indemnités kilométriques vélo, aide à l'achat d'un vélo, offre de vélo en libre-service ou encore augmentation du nombre de place de parkings à vélo.

En France, des bornes de recharges électriques sont en place dans les parkings des entités Amundi. Concernant le choix des voitures de fonction, Amundi privilégie les véhicules de moindre consommation et intègre les véhicules hybrides.

(1) Hors les data-centers.

Compensation de l'empreinte carbone d'Amundi

Amundi est intégré depuis 2019 dans le programme de compensation carbone du Crédit Agricole S.A. [1] *via* les fonds Livelihoods pour compenser annuellement ses émissions résiduelles de CO_2 liées à l'énergie et au transport professionnel, soit 15 000 tonnes de CO_2 par an. Ces fonds financent des projets d'agroforesterie, d'énergie rurale et de restauration des écosystèmes.

Sensibilisation des collaborateurs

Le changement climatique est un défi inédit. Afin de limiter ses impacts environnementaux et de rendre ses collaborateurs acteurs du changement, Amundi mène en France comme à l'international des actions de sensibilisation, de communication et prend des mesures visant à réduire son empreinte environnementale directe.

Lancement de la « Fresque du climat »

Fin 2021, une expérience pilote a été déployée avec la « Fresque du Climat », une ONG qui vulgarise les connaissances scientifiques permettant de comprendre les causes et les conséquences du changement climatique. Deux ateliers ont été testés, l'un à Paris et l'autre avec la participation des entités internationales. Ces ateliers pilotes ouvrent la voie à la formation de 100 ambassadeurs internes dès 2022 et à un déploiement visant la sensibilisation des 5 000 salariés d'Amundi d'ici 2025.

Le challenge « ESG Spirit »

Ce dispositif ludique de sensibilisation des salariés comporte quatre étapes, organisées autour de quatre thématiques : le réchauffement climatique, la solidarité, la biodiversité et l'ESG. 100 % digital, en même temps qu'il crée une émulation entre collègues, il sensibilise aux enjeux environnementaux et aux critères ESG, pilier fondateur d'Amundi. En 2021, un « ESG Spirit, spécial COP 26 » a mobilisé 98 équipes, 579 participants de 23 pays.

« Go Green »

La sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes s'enrichit chaque année de nouvelles initiatives : suppression des couverts plastiques dans plusieurs entités à l'instar du Japon – campagne de sensibilisation aux gestes d'impression responsable comme en Autriche qui a diminué significativement le nombre de ses impressions – remplacement des goodies par une contribution financière accordée à un projet éducatif en Espagne, – campagne de sensibilisation au tri dans plusieurs entités, promotion des moyens de déplacements éco-responsables aux États-Unis et en Italie – arrêt automatique des ordinateurs la nuit et suppression des imprimantes individuelles en France – impression du magazine d'entreprise sur papier recyclé, confiée à une entreprise employant 120 personnes en situation de handicap. Les nouveaux distributeurs de boissons chaudes passeront en veille sur horloge programmée la nuit, le week-end et les jours fériés.

(1) Voir chapitre 2 du document d'enregistrement universel de Crédit Agricole S.A. 2020.

3.6 CHARTES ET ACTIONS QUI NOUS ENGAGENT

Les chartes qui nous engagent

Dans une démarche volontaire, Amundi adhère et conduit sa stratégie RSE dans le respect des valeurs et principes énoncés dans les chartes suivantes :

Chartes – Amundi en tant que gestionnaire d'actifs	Date d'adhésion ou de signature
Membre fondateur des Principes pour l'Investissement Responsable	2006
UNEP-FI	2014
Operating Principles for Impact Management	*2019*

Chartes – Amundi en tant qu'entreprise	Date d'adhésion ou de signature
Pacte Mondial des Nations Unies	2003
Charte de la Diversité	2008
Charte de la Parentalité	2015
UK Modern Slavery Act	*2017*
Charte des Achats responsables	2018
Women in Finance Charter (Amundi UK)	*2019*

Les actions de place en 2021

Amundi participe activement aux groupes de travail pilotés par des organismes de place visant à faire évoluer la finance responsable, le développement durable et la gouvernance d'entreprise. Amundi est notamment membre de l'AFG [(1)], de l'EFAMA, de l'IFA, de l'ORSE, de la SFAF, des SIF français, espagnol, italien, suédois, canadien, japonais et australien, et de l'association française « Entreprises pour l'Environnement ». Amundi est également membre et administrateur de Finansol et l'un de ses représentants est membre du Comité du label ISR.

En outre, la Directrice Générale d'Amundi préside le Collège des Investisseurs de Paris-Europlace et un membre de la Direction Générale est Vice-Président de Finance for Tomorrow. Le Directeur des Affaires Publiques d'Amundi préside le Groupe de Travail de Paris-Europlace sur le coût des données financières et extra-financières ainsi que sur l'investissement sociétal. Enfin, un membre de la Direction de l'Investissement Responsable d'Amundi a été nommé à la Commission Climat et Finance Durable de l'AMF, tandis qu'un autre a été nommé membre du *European Lab Project Task Force on reporting of Non-financial risks and opportunities.*

En tant qu'acteur majeur de la gestion d'actifs, Amundi a maintenu sa participation active aux travaux et consultations autour des projets européens de réglementation de l'investissement ESG : Règlement *Disclosure*, Règlement *Taxonomy,* actes délégués de MiFID2 sur l'intégration des préférences durables des clients ; projet de *Corporate Sustainability Reporing Directive*... Amundi a contribué aux travaux de l'AFG, en particulier ceux du « Comité Investissement Responsable ». Amundi cherche à concilier le fonctionnement efficace des marchés et du métier de la gestion d'actifs avec la promotion d'une finance plus responsable et plus orientée vers le service de l'économie. En tant que leader de la gestion en Europe et précurseur d'une gestion responsable, Amundi cherche à partager sa vision et son expérience avec différents acteurs et institutions européennes.

D'une manière plus générale, Amundi a contribué aux travaux de nature réglementaire menés par l'AFG, l'AFIC, l'ASPIM ou l'AMAFI et de Paris Europlace pour la France, ainsi qu'à ceux de l'EFAMA à Bruxelles, ou de l'AFME et de l'ICMA à Londres. Enfin, les filiales d'Amundi en Europe adhèrent aux associations professionnelles de leurs pays respectifs.

En 2021, Amundi a répondu à plus d'une dizaine de consultations portant sur des réglementations européennes ou françaises en cours d'élaboration ou de révision.

(1) AFG (Association Française de la Gestion financière) ; AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance) ; ASPIM (Association française des Sociétés de Placement Immobilier) ; AMAFI (Association française des Marchés Financiers) ; EFAMA (European Fund and Asset Management Association) ; AFME (Association for Financial Markets in Europe) ; ICMA (International Capital Market Association) ; IFA (Institut Français des Administrateurs) ; ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) ; SFAF (Société Française des Analystes Financiers) ; SIF (Sustainable Investment Forums).

La participation d'Amundi à des initiatives collectives

Amundi est membre ou signataire de nombreuses initiatives internationales visant à adresser des problématiques environnementales, sociales et de bonne gouvernance. Ces coalitions d'investisseurs ont pour objectif principal d'appeler les pouvoirs publics à adopter des mesures incitatives et d'engager les entreprises à améliorer leurs pratiques ESG. Ces initiatives participent notamment à l'élaboration d'outils et de méthodologies visant à faciliter l'intégration des questions ESG dans la gouvernance des entreprises et au niveau de la gestion d'actifs.

Amundi contribue à cet engagement collaboratif en apportant son expertise en matière d'Investissement responsable ainsi qu'en fournissant, le cas échéant, une aide logistique. Ces initiatives donnent également l'opportunité aux collaborateurs d'Amundi d'approfondir leur maîtrise des sujets ESG existants et d'acquérir des connaissances nouvelles sur des enjeux ESG émergents.

Initiatives	
INVESTISSEMENT RESPONSABLE	
2006	Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)
2015	OCDE – Trust in Business Network (TriBuNe)
2017	Finance for tomorrow
2017	Pensions for purpose
2018	Embankment Project for Inclusive Capitalism
2021	World Benchmarking Alliance
ENVIRONNEMENT	
2003	IIGCC – Institutional Investors Group on Climate Change
2004	CDP – ex-Carbon Disclosure Project
2014	PDC – Portfolio Decarbonization Coalition
2015	Montreal Carbon Pledge
2016	CBI – Climate Bonds Initiative
2017	Climate Action 100+
2017	TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures
2019	Initiative Climat International (iCi) – Private Equity Action on Climate Change
2019	La Fondation de la Mer
2019	One Planet Sovereign Wealth Fund Asset Manager Initiative
2019	The Japan TCFD Consortium
2020	AIGCC (Asia Investor Group On Climate Change)
2020	FAIRR – Farm Animal Investment Risk & Return
2021	Finance for Biodiversity Pledge
2021	Net Zero Asset Managers
SOCIAL	
2010	Access to Medicine Index
2013	Access to Nutrition index
2018	PLWF – Platform for Living Wage Financials
2020	Investor Action on AMR initiative (lead by both FAIRR Initiative and Access to Medicine Foundation)
2020	The 30 % Club France Investor Group
2020	Tobacco-Free Finance Pledge
2021	Coalition Finance for Tomorrow's « Investors for a Just Transition »
GOUVERNANCE	
2013	ICGN – International Corporate Governance Network

3.7 DEVOIR DE VIGILANCE ET RESPECT DES DROITS HUMAINS

L'application du devoir de vigilance

La loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre s'applique au groupe Crédit Agricole S.A., tenu d'établir et mettre en œuvre un plan de vigilance destiné à mieux identifier et prévenir les risques d'atteintes graves que ses activités peuvent causer aux libertés et droits fondamentaux de l'Homme, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement.

Crédit Agricole S.A., en tant que société mère, rend compte de la mise en œuvre effective des mesures constituant le plan de vigilance pour l'ensemble du groupe Crédit Agricole S.A. dont Amundi. Le détail du plan de vigilance du groupe Crédit Agricole S.A. figure dans le chapitre 3 de son document d'enregistrement universel 2021.

Le respect des droits humains

L'engagement à respecter les droits de l'Homme est global chez Amundi, en tant que promoteur d'une gestion responsable et en tant qu'employeur. Le respect des droits de l'Homme fait partie des critères de notation des émetteurs et constitue, avec l'environnement, le socle de la politique d'exclusion d'Amundi (cf. partie 2.1 « Œuvrer en faveur d'une finance responsable »). Précisément, le respect des droits humains est pris en compte dans la notation ESG *via* le critère « Communautés locales et droits de l'homme ». Lorsqu'une entreprise bafoue les droits humains de manière sévère et répétée, sans prendre de mesures efficaces de remédiation, et après dialogue avec l'entreprise, Amundi peut l'exclure de son univers d'investissement, car elle contreviendrait aux 10 principes du Pacte mondial.

Depuis plusieurs années, Amundi entretient un engagement actionnarial avec de nombreuses entreprises sur le sujet du salaire décent afin de s'assurer que les employés directs, quels que soient leur pays d'implantation et le développement du droit social dans ce pays, perçoivent un salaire qui leur permette de vivre dignement et de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Les résultats de cet engagement sont utilisés pour affiner la note ESG des entreprises fournies par Amundi et prises en compte par les gérants lors de la création de fonds.

La dimension des droits de l'homme est également présente dans l'analyse de la chaîne des fournisseurs des entreprises dans certains secteurs où la vigilance est de mise afin de prévenir des violations de droits de l'homme chez certains d'entre eux. Les travailleurs migrants notamment, qui sont plus sujets à risque, méritent une attention particulière dans le cadre des programmes de surveillance qui peuvent être mis en place par les entreprises donneuses d'ordre.

L'engagement d'Amundi se traduit également dans sa politique RH : actions en faveur de la diversité, lutte contre les discriminations, importance donnée au dialogue social et à la négociation collective, et respect de la liberté d'association (cf. partie 3.4.3).

3.8 MÉTHODOLOGIE ET INDICATEURS

3.8.1 Volet ESG

Méthodologie de calcul des encours des investissements responsables

Amundi calcule, pour l'ensemble du Groupe, le montant des encours Investissement Responsable sur le périmètre des fonds ouverts, des fonds dédiés et des mandats.

Ces encours recouvrent les fonds ouverts et les solutions dédiées qui intègrent des caractéristiques ESG dans leur processus d'investissement.

Ils se décomposent comme suit :

- les fonds ouverts de gestion active qui, conformément à notre plan Ambition ESG 2018-2021, ont pour objectif d'avoir une notation ESG supérieure à celle de leur univers d'investissement, quand cela est techniquement possible ;
- les fonds ouverts des autres types de gestion, telles que la gestion passive et les actifs réels : ils intègrent des critères d'investissement ESG dans leur stratégie de gestion, relatifs soit à l'ensemble des enjeux ESG, soit à un thème spécifique en faveur de l'environnement ou en matière sociale.

Les fonds dédiés et mandats pour le compte de clients : ils intègrent des critères d'investissement ESG spécifiques sur mesure, à la demande des clients, qui correspondent soit à l'ensemble des enjeux ESG, soit à une thématique spécifique (environnementale, sociale ou de gouvernance).

Méthodologie de calcul des bénéficiaires de la gestion à impact social

Amundi a développé une méthode d'analyse spécifique aux entreprises à impact, évaluant la pérennité du modèle économique de l'entreprise et ses objectifs d'impact autant que ses résultats. Cette analyse s'appuie sur une approche sectorielle comprenant des critères quantitatifs et qualitatifs ainsi que des critères spécifiques à l'entreprise. Pour chaque entreprise, Amundi mesure le nombre de bénéficiaires et calcule ensuite son ratio d'impact : il s'agit du nombre de bénéficiaires créés pour 10 000 euros investis. En fonction de l'investissement d'Amundi dans l'entreprise, ce ratio permet de reporter de manière agrégée le nombre total de bénéficiaires, par thématique d'impact, générés depuis la création du fonds en 2012.

Indicateurs climatiques

L'empreinte carbone des portefeuilles

L'analyse ESG d'Amundi pour mesurer l'empreinte carbone des entreprises s'appuie sur les données sur les émissions carbone des émetteurs privés de Trucost, leader mondial des données environnementales et climatiques. Si nécessaire, les données manquantes sont complétées par des données de la société mère. Les actifs en portefeuille qui peuvent être notés (hors produits dérivés ou titres émis par des États, par exemple) sont utilisés dans le calcul de l'empreinte carbone du portefeuille. Amundi met au point deux indicateurs d'empreinte carbone : les émissions carbone en millions d'euros investis et les émissions carbone en millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces données et méthodologies sont utilisées dans le reporting des fonds et pour éclairer la stratégie d'Amundi, afin de réduire l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissement.

Évaluation de l'alignement du portefeuille avec les scénarios de décarbonation

Amundi calcule l'alignement des entreprises en portefeuille à partir des données de la *Science Based Targets Initiative,* en évaluant l'écart entre les émissions des entreprises et celles de l'indice de référence. Pour ce faire, la méthode d'Amundi repose sur l'approche sectorielle de décarbonation (*Sectoral Decarbonization Approach*, SDA), méthode approuvée par la SBTi.

Indicateurs du score de température

Pour calculer l'alignement du portefeuille sur les objectifs de l'Accord de Paris ainsi que les scores de température, Amundi suit la méthodologie SB2A d'Icerberg Data Lab, aboutissant ainsi à un indicateur qui démontre l'alignement d'une entité sur l'objectif de l'Accord de Paris en vue de limiter la hausse de la température mondiale à un niveau nettement inférieur à 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Afin d'obtenir un score de température, nous calculons une trajectoire d'entreprise qui dépend de sa performance passée en termes d'intensité carbone physique et de ses engagements de réduction des émissions carbone. Cette trajectoire est comparée aux scénarios sectoriels de référence, afin de calculer un indicateur d'alignement sous la forme d'un score de température.

Les scores de température ont été adoptés comme un outil clé pour les investisseurs afin d'aligner les portefeuilles d'investissement sur l'objectif de zéro émission nette mondiale d'ici 2050. Les scores température d'Amundi sont issus de ceux mis au point par Iceberg Data Lab, ainsi que le CDP et Trucost.

Part verte/brune

Pour mesurer les parts vertes et brunes du portefeuille d'investissement– les premières étant investies dans des activités contribuant positivement aux objectifs de l'Accord de Paris, tandis que la part brune du portefeuille est réputée avoir une contribution négative – Amundi s'appuie sur des méthodologies élaborées par trois fournisseurs de données : MSCI, FTSE et Trucost. Pour calculer la part verte, les activités des émetteurs en portefeuille sont qualifiées de « vertes » – et inversement pour la part brune*. Cette répartition est illustrée dans le graphique en pourcentage du chiffre d'affaires avec l'ajout d'une part « autres », qui correspond à des données qui n'ont pas pu être qualifiées de vertes ou brunes.

Le score de transition énergétique

Amundi a développé, avec d'autres entités du groupe Crédit Agricole, un score de « Transition énergétique » pour intégrer les défis et opportunités de la transition énergétique dans les décisions d'investissement. Il s'agit d'une mesure du niveau d'engagement et de la capacité des entreprises à adapter leur modèle économique aux défis posés par la lutte contre le réchauffement climatique et la transition énergétique.

Le score de transition juste

En 2021, Amundi a développé, un score de « Transition Juste » pour évaluer la manière dont les émetteurs maximisent les impacts positifs et minimisent les impacts négatifs de la transition vers une économie à faible émission de carbone de manière socialement inclusive. Un émetteur est évalué à travers quatre composantes sociales d'une transition juste : avoir un impact sur les travailleurs, les consommateurs, les territoires et la société en général.

Tous ces indicateurs liés au Climat sont détaillés dans le rapport Climat annuel d'Amundi, disponible sur le site internet d'Amundi.

Indicateurs Métiers		**Unité**	**2021**	**2020**	**2019**
Encours totaux sous gestion		Milliard d'euros	2 061	1 729	1 653
Investissement Responsable	Encours sous gestion	Milliard d'euros	846,9	378,3	322.9
	Fonds et mandats ESG	Milliard d'euros	812,1	355,9	310,9
	Thématique Environnement et social	Milliard d'euros	34,8	22,4	11,9
	Dont Fonds pur à impact social et solidaire	Millions d'euros	440	331	256
Analyse ESG	Émetteurs notés sur les critères ESG	Nombre	13 500	> 10 000	> 8 000
	Nombre d'émetteurs exclus	Nombre	833	617	319
	Spécialistes Analyse ESG, Vote et Analyse quantitative	Nombre	27	24	20
	Engagement avec les émetteurs [1]	Nombre	1 301	871	-
Épargne solidaire	Encours	Milliard d'euros	4,4	3,8	3,3
Répartition des investissements solidaires par thématique	Emploi	%	25,9	30	33
	Logement	%	44,3	39	37
	Éducation	%	3,2	4	4
	Santé	%	17,6	16	15
	Environnement	%	6	7	5
	Solidarité internationale	%	3	4	6
	Service aux associations	%	1,95	1,4	1,2
	Surendettement	%	0,3	0,4	0,4
	Agriculteurs financés	%	1,25	1,6	1,2
Impacts des investissements solidaires	Emploi	Nb bénéficiaires	59 794	43 655	32 372
	Logement	Nb bénéficiaires	13411	10 336	8 469
	Éducation	Nb bénéficiaires	126 007	59 686	46 749
	Santé	Nb bénéficiaires	408 875	250 314	168 612
	Environnement	Hectares	1 159	987	594
		Tonnes de déchets recyclés	311 013	219 287	137 345
	Solidarité internationale (microcrédit)	Nb bénéficiaires	343 038	276 514	228 307
	Service aux associations	Nb bénéficiaires	NC	2 499	1 828
	Surendettement	Nb bénéficiaires	NC	34 125	39 810
	Agriculteurs financés	Nb bénéficiaires	NC	5 749	1 358

Indicateurs Métiers		Unité	2021	2020	2019
Empreinte carbone des portefeuilles	Encours faisant l'objet d'un calcul d'empreinte carbone	Milliard d'euros	667,3	574,3	545,0
	Émissions carbone en millions d'euros de chiffre d'affaires	$TeqCO_2$	216,8	243,3	254,2
	Émissions carbone en millions d'euros investis	$TeqCO_2$	110,2	147,2	149,1
Exposition charbon thermique des portefeuilles	Exposition pondérée des portefeuilles	Milliard d'euros	1,024	0,6702	1,006
	Part des portefeuilles exposés au charbon thermique	%	0,1	0,1	0,1
Politique de vote	Nombre d'AG traitées	Nombre	7 309	4 241	3 492
	Nombre de résolutions traitées	Nombre	77 631	49 968	41 429
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur le gouvernement d'entreprise	Nombre	1 269	585	490
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur les questions sociales/ sociétales et des Droits de l'Homme	Nombre	67	138	28
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur les questions environnementales	Nombre	118	110	33
	Nombre total de votes d'opposition	Nombre	15 303	10 031	5 332
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur l'équilibre du Conseil	Nombre	7 147	5 896	2 294
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur les opérations sur capital (dont poison pills)	Nombre	2 891	2 032	1 172
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur la rémunération des dirigeants	Nombre	3 203	1 630	1 121

3.8.2 Volet RSE

Méthodologie utilisée pour le bilan carbone 2018

L'empreinte carbone d'Amundi a été calculée selon le *GHG Protocol* (*Greenhouse Gas Protocol*). Amundi a fait le choix de calculer ses émissions carbones sur les scopes 1, 2 et 3 qui correspondent aux émissions directes et indirectes de l'entité. Les données ont été collectées sur l'année 2018 et pour toute entité du Groupe Amundi comptant plus de 100 collaborateurs, soit un taux de couverture de 89,2 %. Une extrapolation a été faite pour les entités de moins de 100 collaborateurs.

Données RH

Le périmètre du reporting RH correspond à l'ensemble du périmètre du Groupe Amundi à la date du 31 décembre 2021. Les effectifs comptabilisés sont ceux des entités consolidées et non consolidées du Groupe Amundi (hors JV minoritaires) et incluent Sabadell AM, société de gestion acquise par Amundi en 2020, et BOC Wealth Management, la JV créée fin 2019 avec Bank of China, dans laquelle Amundi détient une participation majoritaire.

Certains indicateurs RH ne sont toutefois disponibles que pour la France. Ces données sont signalées dans le tableau des indicateurs. Le périmètre France comprend les entités suivantes : Amundi SA, Amundi Asset Management, CPR Asset Management, Étoile Gestion, Société Générale Gestion, BFT Investment Managers, Amundi Finances, Amundi Immobilier, Amundi Intermédiation, Amundi Private Equity Funds, Amundi IT Services, Amundi ESR et Amundi Transition Énergétique [(1)].

Présentation des données RH : sauf indication contraire, la population étudiée est celle des effectifs « actifs » présentée en équivalent temps plein (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, et un temps de travail supérieur ou égal à 50 %.

Données environnementales

Le périmètre du reporting environnemental couvre la France et les filiales dont les effectifs sont supérieurs à 100 personnes, à l'exception de Sabadell AM. Le périmètre 2021 comprend les pays suivants : France, Grande-Bretagne, Italie, Irlande, Autriche, Allemagne, Japon et les États-Unis. Le périmètre des données environnementales correspond à un taux de couverture de 83,3 % des effectifs du Groupe Amundi. Si certaines données n'ont pu être obtenues sur l'ensemble du périmètre de *r*eporting, le taux de couverture est recalculé et mentionné à côté de chaque indicateur.

Indicateurs sociaux (périmètre monde)		**Unité**	**2021**	**2020**	**2019**
Effectifs	Nombre de collaborateurs	Nombre	4 885	4 702	4 506
	Nombre de collaborateurs	ETP	4 811,6	4 627,3	4 428,5
	Nombre de collaborateurs en France	ETP	2 313,0	2 224,3	2 161,7
	Nombre de collaborateurs à l'international	ETP	2 498,6	2 403,0	2 266,8
	Nombre de collaborateurs dans les joint-ventures**	ETP	1 547,3	1 593,7	1 546,2
	Part du personnel extérieur sur l'effectif d'Amundi [(1)]	%	9,3	6,3	6,2
Répartition par grands métiers	Gestion	ETP	1 189,4	1 135,0	1 046,4
	Commercial et Marketing	ETP	1 002,1	1 028,1	975,7
	Fonctions Support	ETP	2 221,6	2 079,8	1 989,1
	Fonctions de Contrôle	ETP	398,6	379,4	352,4
Répartition par contrat	Nombre de CDI	ETP	4 831	4 586,9	4 388,1
	Part des CDI	%	98,9	99,1	99,1
Répartition par statut	Part des managers	%	22,7	20,8	-
Âge	Âge moyen	Années	44,1	44	44
Ancienneté	Ancienneté moyenne	Années	12,4	12	12
Répartition par genre	Femmes	Nombre	2 029	1 961	1 893
	Hommes	Nombre	2 856	2 741	2 613
	Part des Femmes	%	41,5	41,7	42
	Part des Hommes	%	58,5	58, 3	58
Répartition par zone géographique	Europe	ETP	3 915,5	3 757,1	3 587,8
	Asie	ETP	415,1	384,8	338,7
	Amériques	ETP	481	484,4	501

(1) Amundi Transition Énergétique n'appartient pas au périmètre financier de consolidation.

Indicateurs sociaux		Unité	2021	2020	2019
Départs	Départs	Nombre	277	232	320
	Décès	Nombre	2	2	3
	Démissions	Nombre	188	124	202
	Licenciements économiques ou personnels	Nombre	15	29	33
	Retraites	Nombre	15	12	11
	Ruptures conventionnelles	Nombre	19	24	28
	Départs vers le groupe Crédit Agricole S.A.	Nombre	7	8	9
	Autres	Nombre	31	33	34
Départs par zone géographique	Europe	Nombre	188	163	229
	dont France	Nombre	74	62	74
	Asie	Nombre	45	23	50
	Amériques	Nombre	43	46	41
Taux de départ [2]	Taux de départ	%	5,9	5,1	7,1
	en France	%	3,3	2,8	3,4
	à l'international	%	8,3	7,4	10,7
Sorties provisoires	Sorties provisoires des effectifs	Nombre	93	95	87
Recrutements CDI-CDD *	Recrutements en CDI et CDD	Nombre	439	334	492
	Recrutements en CDI	Nombre	375	296	446
	Part des recrutements en CDI	%	85,4	88,6	90,7
Recrutements CDI par zone géographique	Europe	Nombre	254	215	319
	dont France	Nombre	138	161	171
	Asie	Nombre	82	54	75
	Amériques	Nombre	39	27	52
Transformations des contrats courts	Contrats courts transformés en CDI [3]	Nombre	30	86	104
	Prestataires internalisés	Nombre	75	54	66
Rémunération	Salaire médian annuel brut	K€	69,0	68	68
	Salaire moyen annuel brut	K€	83,9	83	85
	Rémunération [4] globale moyenne	K€	160,0	143,1	144,5
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL					
Temps de travail	Effectifs à temps partiel	%	6,9	7,5	8,1
	dont Femmes	%	89	88,1	89,6
	dont Hommes	%	11	11,9	10,4
FORMATION					
Formation	Budget alloué à la formation	K€ *(HT)*	2 807	2 452	2 683
	% de personnes formées	%	67	62	55
	en France	%	67	77	64
	à l'international	%	66	42	44
	Nombre d'employés formés	Nombre	3 257	2 493	2 223
	en France	Nombre	1 584	1 760	1 418
	à l'international	Nombre	1 673	733	805
	Nombre d'actions de formation	Nombre	10 093	3 822	4 193
	en France	Nombre	3 190	2 664	2 392
	à l'international	Nombre	6 903	1 158	1 801
	Nombre moyen d'actions de formation par collaborateur formé	Nombre	3,10	1,53	1,89
	en France	Nombre	2,01	1,51	1,69
	à l'international	Nombre	4,13	1,58	2,24
	Nombre d'heures de formation	Nombre	45 295	28 072	-
	en France	Nombre	24 030	18 259	20 323
	à l'international	Nombre	21 265	7 714	-

Indicateurs sociaux		Unité	2021	2020	2019
Formation	Nombre moyen d'heures de formation par collaborateurs formé	Nombre	13,91	10,42	-
	en France	Nombre	15,17	10	14,33
	à l'international	Nombre	12,71	10,52	-
ÉVALUATION PROFESSIONNELLE					
Évaluation professionnelle [5]	% d'entretiens d'évaluation	%	94	93	88
RELATIONS SOCIALES					
Dialogue social	Nombre de représentants du personnel	Nombre	42	46	46
	Nombre de réunions du CSE et de ses commissions [6]	Nombre	49	46	33
	Nombre d'accords ou d'avenants signés	Nombre	7	4	10
SÉCURITÉ / SANTÉ ET ABSENTÉISME					
Accidents du travail [7]	Taux de fréquence des accidents du travail	%	1,3	4,8	5,5
	Nombre d'accidents de travail	Nombre	3	4	12
	Nombre d'accidents de travail (trajet)	Nombre	15	13	25
Absentéisme [8]	Taux d'absentéisme maladie	%	1,9	2,0	2,3
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT					
Égalité Femmes-Hommes	Part des Femmes dans les effectifs Managers	%	35,2	35,0	33,5
	Part des Femmes dans la population des dirigeants	%	34,5	30,1	27,3
	Part des Femmes dans le Comité Exécutif	%	29,6	28,6	18,5
	Part des Femmes dans le Conseil d'Administration	%	41,7	41,7	41,7
	Taux de promotion des Femmes aux postes de managers	%	36,2	43,3	44,9
	Taux de promotion des Hommes aux postes de managers	%	63,8	56,7	55,1
	Part des femmes dans les 10 % des plus hautes rémunérations	%	19,3	18,7	16,3
	Index de l'égalité salariale Femmes-Hommes [9]*	Nombre de points sur 100	84	84	83
Handicap *	Taux d'emploi direct et indirect	%		-	4
	Taux d'emploi direct [10]	%	2,9	2,8	-
	Nombre de recrutements ou d'intégration de personnes en situation de handicap [11]	Nombre	11	9	14
	Nombre de collaborateurs en situation de handicap	Nombre	71	65	65
Contrat de génération	Part des moins de 30 ans dans les recrutements en CDI	%	43,5	33,1	34,1
	Taux d'emploi des 55 ans et plus en CDI	%	15	13,5	12,6
	Nombre de stagiaires, alternants, VIE, CIFRE et emplois d'été	Nombre [12]	703	873	921
		Nombre moyen [13]	494	407,8	388,8

* *Périmètre Amundi France.*
** *Non comptabilisés au sein des effectifs du Groupe Amundi.*
(1) Personnel extérieur : intérimaires et prestataires.
(2) Taux de départ : Nombre de départs sur l'année des collaborateurs en CDI et CDD sur l'effectif total en début de période.
(3) Contrats courts : CDD et alternants.
(4) Salaires et traitements des salariés divisés par l'effectif moyen.
(5) Périmètre Groupe Amundi hors Amundi-US.
(6) L'indicateur a pris en compte l'évolution du cadre légal concernant la représentation du personnel et la mise en place du CSE intervenue en 2019.
(7) La méthodologie de calcul a été modifiée en 2020 pour ne pas compter en double un accident du travail prolongé d'un exercice sur l'autre.
(8) La méthodologie de calcul des absences maladie a été modifiée en 2020, pour ne tenir compte que des salariés présents à l'effectif. Les chiffres 2019 et 2018 ont été recalculés.
(9) L'index inscrit correspond au chiffre publié en mars de l'année N+1.
(10) À compter du 1er janvier 2020, seul l'emploi direct est comptabilisé pour calculer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap.
(11) L'indicateur comptabilise les CDI, CDD, alternants, stagiaires et intérimaires.
(12) Flux de l'année des contrats de stage supérieurs à deux mois, d'apprentissage, de professionnalisation, des VIE, CIFRE et emplois d'été.
(13) Moyenne calculée sur l'année sur la base des effectifs en fin de mois (en nombre).

Indicateurs Métiers		Unité	2021	2020	2019
Éthique et Conformité	Nombre de Comités Conformité	Nombre	11	11	8
	Nombre de réclamations	Nombre	949	1 788	2 104
	Nombre de salariés formés aux procédures de lutte contre le blanchiment (LCB-FT) (3)	Nombre	1 116	4 200	294
	Nombre de salariés formés aux procédures de lutte contre la fraude externe (3)	Nombre	477	855	3 531
	Nombre de salariés formés aux procédures de sanctions internationales	Nombre	4 909	4 757	4 207
Service Clients Corporates et Institutionnels	Total des réclamations	Nombre	36	45	48
	• dont contestation d'une opération	Nombre	2	2	7
	• dont délais de traitement d'une opération	Nombre	1	1	2
	• dont qualité de l'offre	Nombre	32	38	39
	• dont tarification	Nombre	1	0	0
Gestion des risques (4)	Taux de rattachement des portefeuilles gérés à une stratégie risque	%	99,46	99,5	98,4
Réseaux Partenaires (5)	Effectifs dédiés aux réseaux	ETP	131,8	128,5	129,3
Mécénat	Montants des dons	K€	1 850,9	2 740	2 337
Achats responsables (7)	Achats auprès du secteur protégé	K€	419,7	436	532
	Recours au secteur protégé	Nombre d'unités bénéficiaires (6)	6,25	9,84	24,2
	Pourcentage des factures traitées dans un délai de 2 mois	%	94	82	81
	Délai moyen de paiement des fournisseurs	Nombre de jours	33,4	50	46,8

(1) Ce nombre est l'agrégation de l'ensemble des engagements des équipes Vote et Analystes ESG par émetteur.
(2) Périmètre Groupe Amundi hors Amundi-US.
(3) Les formations anti-corruption internes et externes sont traitées dans les modules « Lutter contre la fraude » et « Lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) ». Ces formations ne sont pas déployées chaque année.
(4) La donnée 2018 a été calculée sur un périmètre Groupe à l'exception des pays suivants : Autriche, République tchèque, Allemagne, Italie et USA. À partir de 2019, le périmètre de calcul inclut l'ensemble des pays du Groupe Amundi.
(5) Réseaux partenaires historiques : Caisses régionales de Crédit Agricole, LCL Gestion, Société Générale Gestion et Étoile Gestion.
(6) Un changement de méthodologie du calcul des UB est intervenu en 2020 ne permettant pas la comparaison avec les exercices précédents.
(7) Les achats responsables contribuent à la compétitivité économique de l'écosystème, intègrent les aspects environnementaux et sociétaux et favorisent un comportement responsable vis-à-vis des fournisseurs.

Indicateurs environnementaux		Unité	2021	Taux de couverture sur le périmètre de reporting	2020	2019
Énergie	Consommation d'énergie	MWh	19 372	100 %	22 019*	23 663,1
	Part en énergie verte	%	84		52	50
	Consommation d'énergie par salarié	MWh/ETP	4,8	100 %	5,5	5,9
	Émissions CO_2	$TeqCO_2$	2 286		3 671,33	3 745,2
	Émissions CO_2 par salarié	$TeqCO_2$/ETP	0,56		0,95	0,95
Déplacements professionnels	Train	kms	986 222	97 %	1 335 784	5 283 477
	Émissions CO_2 train	$TeqCO_2$	35		60,19	238,1
	Émissions CO_2 train par salarié	$TeqCO_2$/ETP	0,01		0,02	0,06
	Avion	kms	2 689 740	100 %	5 876 549	27 786 027
	Émissions CO_2 avion	$TeqCO_2$	611,2		1 680,48	7 771,1
	Émissions CO_2 avion par salarié	$TeqCO_2$/ETP	0,15		0,42	1,97
Papier	Consommation totale de papier	Tonnes	292	100 %	245	379
	Dont consommation de papier recyclé	Tonnes	177	91 %	99	44
Eau	Consommation d'eau	m^3	19 753	96 %	21 475,5	36 573
	Consommation d'eau par salarié	m^3/ETP	5,05		5,57	10,5
Déchets	Masse totale des déchets collectés	Tonnes	161	94 %	183,63*	282,19*
	Dont masse des déchets recyclés	Tonnes	132	97 %	104,18*	197,22*

* *Indicateur corrigé sur données historiques.*



4

Examen de la situation financière et des résultats en 2021

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS 196
4.1.1 Principes et méthodes comptables 196
4.1.2 Périmètre de consolidation 196

4.2 CONTEXTE DE MARCHÉ EN 2021 196
4.2.1 Environnement macroéconomique et financier 196
4.2.2 Le marché de la gestion d'actifs 197

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI EN 2021 201
4.3.1 Une activité soutenue 201
4.3.2 Un résultat net record en 2021 204
4.3.3 Indicateurs alternatifs de performance (IAP) 206
4.3.4 Politique de dividende 207

4.4 BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE 208
4.4.1 Bilan consolidé d'Amundi 208
4.4.2 Éléments hors bilan 210
4.4.3 Structure financière 211

4.5 INFORMATIONS DIVERSES 213
4.5.1 Transactions avec les parties liées 213
4.5.2 Principaux risques et contrôle interne 213

4.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 214
4.6.1 Acquisition de Lyxor 214
4.6.2 Développement réussi d'Amundi Technology 214
4.6.3 Dépassement des objectifs ESG 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs ESG 2025 215
4.6.4 Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management 215
4.6.5 Covid-19 215
4.6.6 Crise Russie / Ukraine 215
4.6.7 Nomination d'un Directeur général Délégué 215

4.7 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE) 216

4.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS (SOCIÉTÉ MÈRE) 217

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

4.1.1 Principes et méthodes comptables

Les principes et méthodes comptables et leurs évolutions sont décrits dans la note 1 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021.

4.1.2 Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation ainsi que ses évolutions sont décrits dans la note 9.3 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021. Le principal fait marquant est l'acquisition le 31 décembre 2021 de Lyxor auprès de Société Générale.

4.2 CONTEXTE DE MARCHÉ EN 2021

4.2.1 Environnement macroéconomique et financier

L'économie mondiale a fortement rebondi en 2021 après le très important choc de 2020. Les progrès de la vaccination ont permis une normalisation graduelle de l'activité, quoiqu'à des rythmes très variables suivant les pays, et non sans épisodes temporaires de nouvelles restrictions au fil des vagues successives de la Covid-19. L'effet cumulé du rétablissement de la demande et d'une offre perturbée a porté, presque partout, l'inflation à des niveaux très élevés. En fin d'année, les grandes banques centrales des économies avancées ont annoncé un allégement progressif de leurs mesures de soutien, celles des économies émergentes ayant déjà durci leurs politiques monétaires. Sur les marchés obligataires, les rendements ont nettement augmenté. Sur les marchés d'actions, les performances des indices des pays développés ont été très bonnes, alors que celles des pays émergents ont été beaucoup plus mitigées.

États-Unis

L'économie américaine a connu en 2021 une très forte reprise, qui a toutefois suivi une trajectoire irrégulière. Après un très bon premier semestre, l'activité a ralenti à la fin du troisième trimestre en raison d'une forte augmentation des cas de Covid-19. Cependant, une ré-accélération a eu lieu au quatrième trimestre, au cours duquel les chiffres mensuels et les enquêtes de conjoncture ont fait état d'une demande très dynamique. L'année a également été marquée par d'importantes difficultés d'approvisionnement en produits intermédiaires, du fait des perturbations et goulets d'étranglement dans les chaînes industrielles mondiales, générant des tensions sur les prix. De plus des effets de base, la flambée des prix de l'énergie et la très forte demande ont également contribué à porter l'inflation à un niveau très élevé au second semestre. Le marché du travail a continué de se redresser, tandis que le climat des affaires est resté porteur. La Réserve fédérale, après avoir maintenu une attitude très accommodante durant l'essentiel de l'année, a annoncé lors de ses deux derniers Comités de politique monétaire une réduction progressive de ses achats d'actifs.

Zone euro

L'évolution de l'épidémie de Covid-19 a continué d'exercer un effet déterminant sur la conjoncture en 2021. Au 1er trimestre, l'activité a été sévèrement affectée par les importantes restrictions visant à freiner la circulation du virus. Toutefois, à partir du 2e trimestre, les progrès des campagnes de vaccination ont rendu possible la réouverture de nombreux secteurs, entraînant un redressement très net du climat économique jusqu'à l'automne. De plus, les premiers versements du fonds de relance européen NGEU sont venus apporter un soutien supplémentaire. Cependant, l'activité a ralenti de nouveau en fin d'année en raison de la remontée des cas de Covid-19 et des incertitudes liées au variant Omicron. Les perturbations des chaînes industrielles mondiales, la forte hausse des prix de l'énergie, des effets de base et la forte demande générée par la réouverture de l'économie ont généré une très forte hausse de l'inflation dans l'ensemble de la zone euro. Le marché du travail s'est amélioré malgré l'allégement des dispositifs de soutien. La BCE a maintenu une attitude très accommodante, apportant un important soutien aux économies des États membres, dont les gouvernements ont également continué d'intervenir *via* d'importantes mesures budgétaires au niveau national.

Émergents

Les économies émergentes ont connu une année 2021 très mouvementée. La croissance a fortement rebondi au fur et à mesure des progrès des campagnes de vaccination, alors que la mobilité des personnes s'est normalisée après l'irruption du variant Delta plus tôt dans l'année. Les gouvernements ont multiplié les mesures de soutien, l'amélioration de la conjoncture dans les économies avancées générant également des retombées positives. L'inflation a fortement accéléré au second semestre (souvent au-delà des cibles des banques centrales, notamment en Amérique latine et en Europe de l'Est) du fait d'une demande domestique robuste et des perturbations des chaînes mondiales d'approvisionnement, une situation générant d'importants déséquilibres offre-demande. Les banques centrales n'ont pas eu d'autre choix que d'augmenter rapidement leurs taux directeurs, contrairement à leurs homologues des pays avancés. Du point de vue régional, la Chine a donné la priorité à des objectifs davantage structurels que conjoncturels, durcissant sa réglementation de plusieurs secteurs afin d'augmenter la part des travailleurs dans le partage du revenu national et de contenir la hausse des inégalités sociales. En Amérique latine, le balancier politique s'est orienté nettement vers les forces politiques de gauche suite aux résultats des élections au Chili et au Pérou, et aux sondages réalisés au Brésil et en Colombie. Enfin, la tendance économique a été moins volatile dans les pays de l'ASEAN, marquée par un rebond plus faible, moins d'inflation et moins d'action de la part des banques centrales que dans les autres régions.

Taux

L'année 2021 a été marquée par une forte hausse des taux souverains. Le taux allemand à 10 ans a clôturé 2021 à - 0,18 % soit une hausse annuelle de 40 pb. Le US à 10 ans a augmenté de 60pb pour atteindre 1,5 %. Les investisseurs, puis les banquiers centraux, ont fortement revu à la hausse leurs anticipations de hausse des taux face aux pressions inflationnistes et à la forte reprise de l'activité économique. Les améliorations sur le front de l'emploi ont été notables, en particulier aux États-Unis. Ce changement de ton des banquiers centraux a été marqué au quatrième trimestre :

- la Fed a annoncé la fin de ses achats nets d'actifs en mars 2022, ce qui devrait permettre une première hausse dès le deuxième trimestre. Les membres du FOMC envisagent désormais trois hausses en 2022, trois hausses en 2023 et deux hausses en 2024 ;
- la BCE a annoncé une réduction massive de ses achats courants mensuels de 90 à 20 milliards d'euros en octobre 2022. Dans le même temps, la BCE a gardé un filet de sécurité : les titres acquis dans le cadre de son programme d'urgence (PEPP) arrivant à échéance peuvent être réinvestis si nécessaire dans différentes classes d'actifs et juridictions.

Actions

Très belle année pour les indices actions avec un MSCI ACWI en hausse de + 19,1 %, mais notons une divergence marquée entre les marchés développés (+ 22,5 %) et les marchés émergents (- 2,3 %), notamment la Chine (- 22,7 %) et le Brésil (- 18 %). Ces derniers auront souffert de la hausse du dollar, des annonces d'un moindre soutien de l'économie chinoise dès le premier trimestre et du durcissement réglementaire sans précédent en Chine. Autrement, l'année 2021 aura été marquée par un très fort rebond des profits dans le monde développé (+ 52 %) ainsi qu'un fort soutien des politiques fiscales et monétaires dans un contexte sanitaire incertain. L'accélération de l'inflation et sa persistance, liée essentiellement aux goulets d'étranglement dans la chaine de production, aura finalement conduit les banques centrales, et notamment la Fed, à durcir le ton en fin d'année après l'avoir suggéré dès le mois de juin. Ce ton plus dur juste au moment où le variant Omicron conduisait à de nouvelles réductions de mobilité à travers le monde a fait trébucher les marchés qui ont quand même fini proches de leurs plus hauts annuels. Régionalement, les États-Unis (+ 25,2 %) et l'Europe (+ 19,9 %) sont en tête. En Europe, certains marchés font même mieux que les États-Unis, à savoir les Pays-Bas (+ 35,4 %), la Suède (+ 31,5 %) et la France (+ 26,7 %). Le Royaume-Uni (+ 15 %), le Japon (+ 11,4 %) et le Pacific hors Japon (+ 5,3 %) auront quant à eux été décevants. En Europe, cette année de reprise économique aura davantage profité aux valeurs cycliques (+ 22,3 %) qu'aux défensives (+ 15,9 %) et la baisse des taux réels aura bénéficié aux valeurs de croissance (+ 24,4 %) plutôt qu'aux valeurs Value (+ 15,3 %). Ainsi, les semi-conducteurs (+ 67,7 %) et le luxe (+ 31,3 %) auront été les grands gagnants alors que les Utilities (+ 4,1 %) et l'immobilier (+ 4,1 %) auront été à la peine.

4.2.2 Le marché de la gestion d'actifs [1]

L'année 2021 a été marquée par le retour des investisseurs sur les produits moyen et long-terme qui ont enregistré leur meilleure collecte historique (+ 2,5 trillions d'euros) à la faveur de marchés boursiers bien orientés et de perspectives de sortie de crises économique et sanitaire.

La collecte a été dirigée principalement vers les produits obligataires et actions, qui ont représenté chacun un tiers de la collecte mondiale globale. Les supports d'investissement ont toutefois été différenciés selon les zones géographiques : les investisseurs américains ont privilégié les produits de taux alors que les clients asiatiques et européens ont très majoritairement choisi les offres actions et diversifiées. Par ailleurs, les investisseurs américains et asiatiques ont également accru leurs avoirs en fonds monétaires dans l'attente de replacement (+ 506 milliards d'euros).

(1) Sources : Amundi et Broadridge Financial Solutions – FundFile & ETFGI / Fonds ouverts (hors mandats et fonds dédiés) à fin novembre 2021. La collecte des produits multi-distribués (cross-border) a été réaffectée en totalité en Europe.

Les fonds investis dans les émetteurs obligataires chinois, dont la base d'investisseurs s'est étendue aux clients Européens ont dominé la collecte de moyen et long terme. Ceci dans un contexte de découplage des expertises Chinoises (actions et obligations) avec les gestions émergentes globales à la faveur d'une part de leur intégration dans les principaux indices de marché et d'autre part en raison d'indicateurs de sortie de crise favorables ayant soutenu leur rendement. Malgré un ralentissement au second semestre, les fonds investis en dettes d'émetteurs américains pour les investisseurs domestiques ont constitué le 2e moteur de collecte. La 3e expertise la plus collectrice a été la gestion actions internationales (en Europe et Asie principalement).

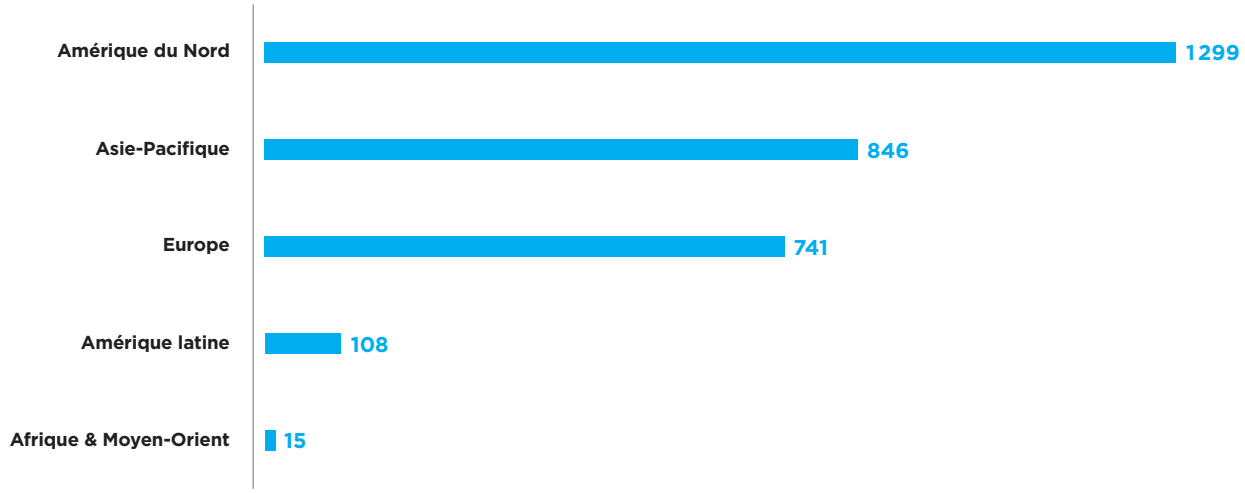
Les investissements responsables et durables (ESG) ont poursuivi leur forte croissance avec plus de 6 000 milliards d'euros d'encours. La mise en application en Europe de la Directive SFDR ainsi que la pénétration grandissante des gestions ESG au sein de toutes les expertises de gestion et types de clients ont été les principaux moteurs de croissance.

La dynamique de collecte des offres ESG, déjà très forte les années précédentes, a atteint un niveau record avec plus de 700 milliards d'euros de flux moyen et long-terme (28 % des flux monde), en particulier sur les thématiques liées à l'environnement.

La gestion passive a attiré plus de 1 trillion d'euros de souscriptions nettes avec le plus haut niveau de collecte historique pour les gestions actions passives sous l'impulsion des fonds ouverts cotés (ETFs). Le marché des ETFs a atteint son niveau le plus élevé depuis sa création avec des encours de 10 trillions de dollars américains (+ 29 % en 1 an) soutenus par une collecte de plus de 1 trillion de dollars américains. La gestion passive dans sa globalité (y compris fonds indiciels traditionnels) a rencontré une demande forte partout dans le monde, en particulier aux États-Unis qui a concentré les deux tiers de la collecte (+ 694 milliards d'euros). Les flux ont également été importants en Europe (+ 232 milliards d'euros) et en Asie (+ 159 milliards d'euros).

Collectes 2021 par zone géographique dans le monde

(en milliards d'euros)



4.2.2.1 Marché européen

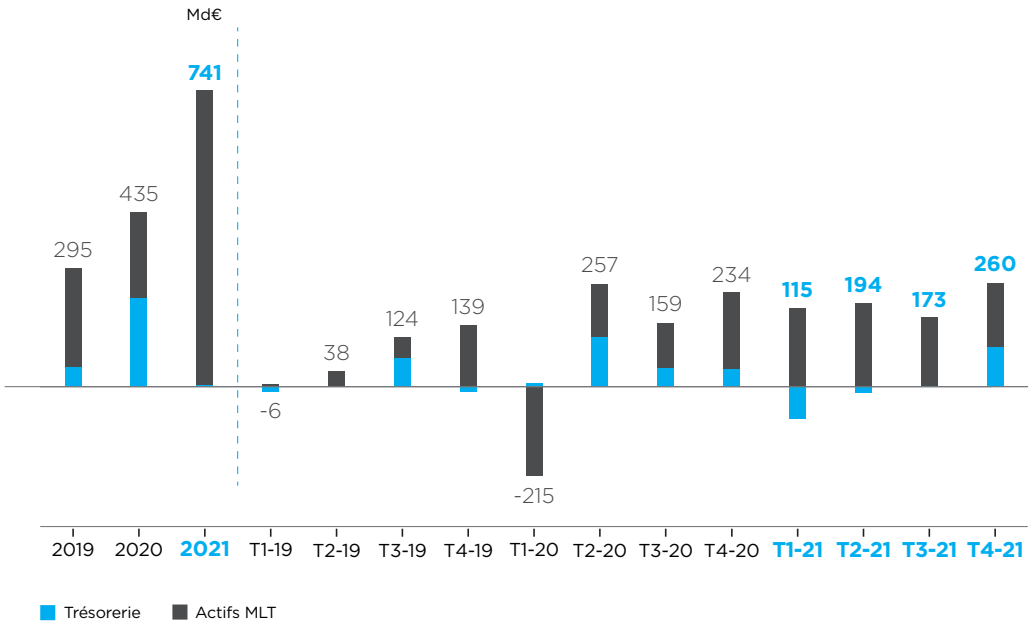
Bénéficiant d'une appréciation des marchés spectaculaire et d'une collecte de près de 750 milliards d'euros, les encours de fonds domiciliés en Europe ont atteint leur plus haut historique à 15 trillions d'euros, en hausse de 18 % sur un an.

L'année a été marquée par la dynamique importante et régulière des produits moyen et long terme qui ont constitué la quasi-totalité des souscriptions nettes (+ 737 milliards d'euros, plus de trois fois supérieure à la collecte de 2020), bénéficiant à l'ensemble des classes d'actifs, malgré un ralentissement au dernier trimestre en raison du contexte inflationniste et du développement du variant Omicron.

Les produits actions ont été les principaux bénéficiaires de la collecte en Europe, atteignant un record historique. Les flux ont principalement été orientés vers les fonds thématiques environnementaux (climat, écologie, énergies propres) et les actions internationales.

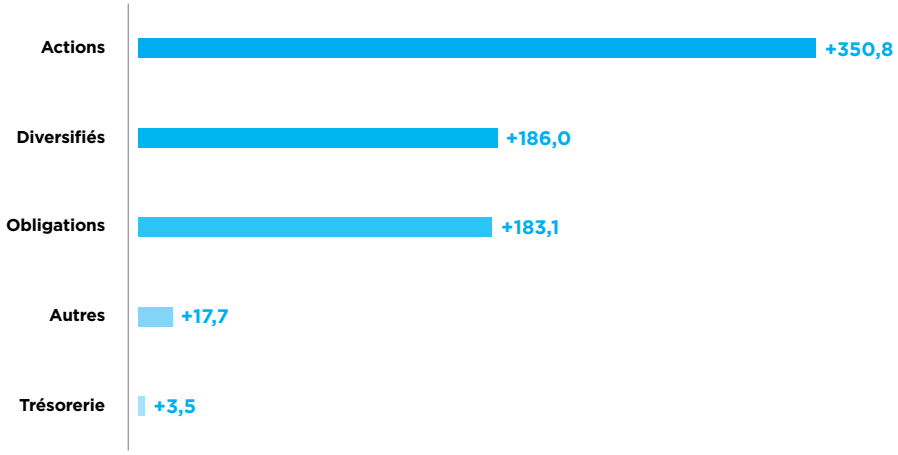
Les fonds ESG ont constitué le principal moteur de la collecte moyen et long-terme (près de 75 % de la collecte). Parmi ceux-ci, les fonds actions internationaux, à thématiques écologiques & environnementales ou investis en valeurs américaines ont été les principaux bénéficiaires. Les fonds diversifiés ont également significativement contribué à la collecte des gestions responsables, soutenus en particulier par les offres locales destinées à la clientèle *retail*.

Les solutions obligataires ont eu des dynamiques différenciées selon leur type de gestion. Les fonds globaux et flexibles, à taux variables ou à maturité courte offrant une protection contre la hausse des taux ainsi que les obligations indexées à l'inflation ont été privilégiés par les investisseurs. En revanche, les fonds émergents (hors offres Chine) et les fonds à échéance ont fait l'objet de rachats.



Collectes 2021 par classes d'actifs en Europe

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

4.2.2.2 Marchés d'Asie-Pacifique

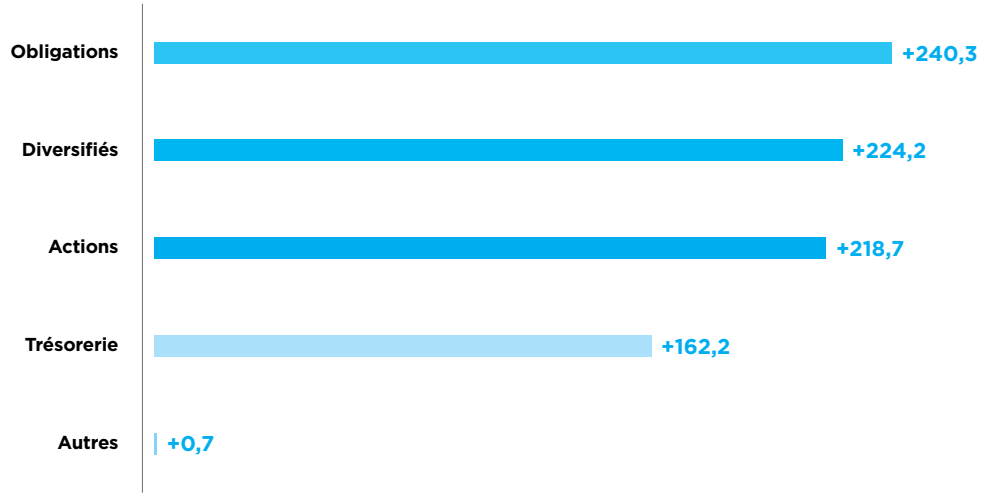
L'Asie sous l'impulsion du marché chinois (76 % de la collecte Asie-Pacifique), a connu une collecte supérieure à celle de l'Europe. Les obligations ont été le premier moteur de la collecte avec + 240 milliards d'euros. Les produits de taux (obligations et instruments monétaires) en devise locale Chinoise ont concentré à eux seuls près de 50 % de la collecte de la région. Comme en 2020, la classe d'actifs diversifiée a attiré des flux importants (+ 224 milliards d'euros) dont l'essentiel de la collecte a été réalisée en Chine, en réponse à la recherche par les clients particuliers de rendement supérieur à celui offert par les produits purement obligataires.

Les actions internationales ont confirmé leur attrait auprès des investisseurs d'Asie-Pacifique, en particulier Japonais et Australiens. Les actions américaines ont également bénéficié d'une collecte soutenue au Japon et en Corée du Sud. Les fonds thématiques et sectoriels investis dans les technologies ont quant à eux collecté au sein de chacun des pays de la région. Les investisseurs Indiens ont délaissé les fonds obligataires en devise locale au profit d'une exposition au marché action local.

Enfin, la gestion ESG a poursuivi sa progression en Asie représentant désormais 3 % des encours et 9 % de la collecte moyen et long terme.

Collectes 2021 par classes d'actifs en Asie Pacifique

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

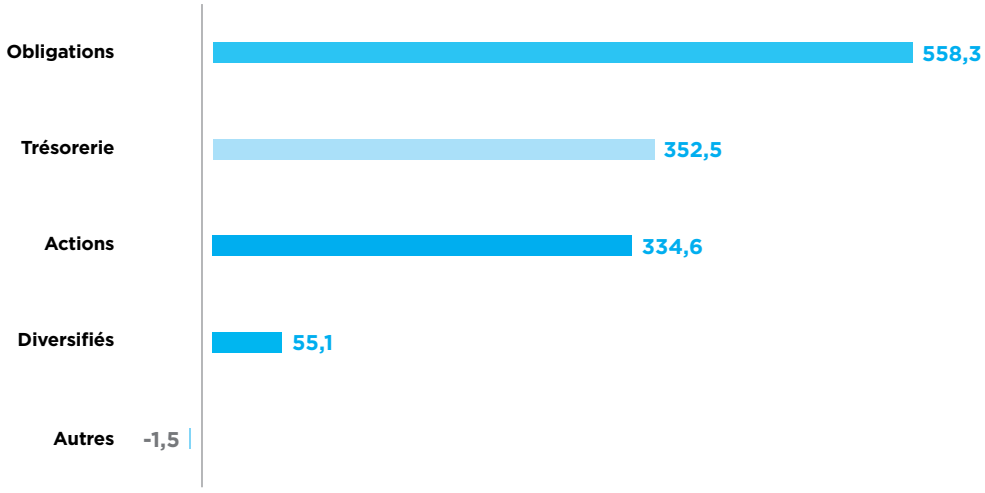
4.2.2.3 Marché américain

Aux États-Unis, près de la moitié de la collecte (+ 558 milliards d'euros) s'est portée sur les produits obligataires (obligations US, inflation et internationales) tant sur la gestion active que passive. Malgré une performance élevée des marchés actions, les fonds actions gérés activement ont affiché une décollecte nette comme ce fut le cas les années précédentes, concentrée sur les actions US. *A contrario*, les flux positifs sur les ETFs actions ont atteint un niveau record, bénéficiant à l'ensemble des expertises. Après une décollecte en 2020, les fonds diversifiés ont renoué avec la collecte, en particulier sur les produits équilibrés et fonds à échéance utilisés comme solutions d'épargne retraite.

Malgré des encours encore limités, la gestion responsable poursuit sa pénétration au sein de la gestion des fonds, contribuant à près de 10 % de la collecte moyen et long terme.

Collectes 2021 par classes d'actifs en Amérique du Nord

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI EN 2021

En 2021, Amundi a poursuivi sa trajectoire de croissance rentable et est en avance sur son plan 2018-2022 :

- **résultat net ajusté à 1 315 millions d'euros, en croissance de + 12 % par an entre 2018 et 2021**, à comparer à un objectif de + 5 % par an (annoncé en 2018) ;
- **coefficient d'exploitation ajusté de 47,9 % en 2021 et** d'environ 50 % sur 2018-2021 (*vs* objectif < 53 %).

4.3.1 Une activité soutenue

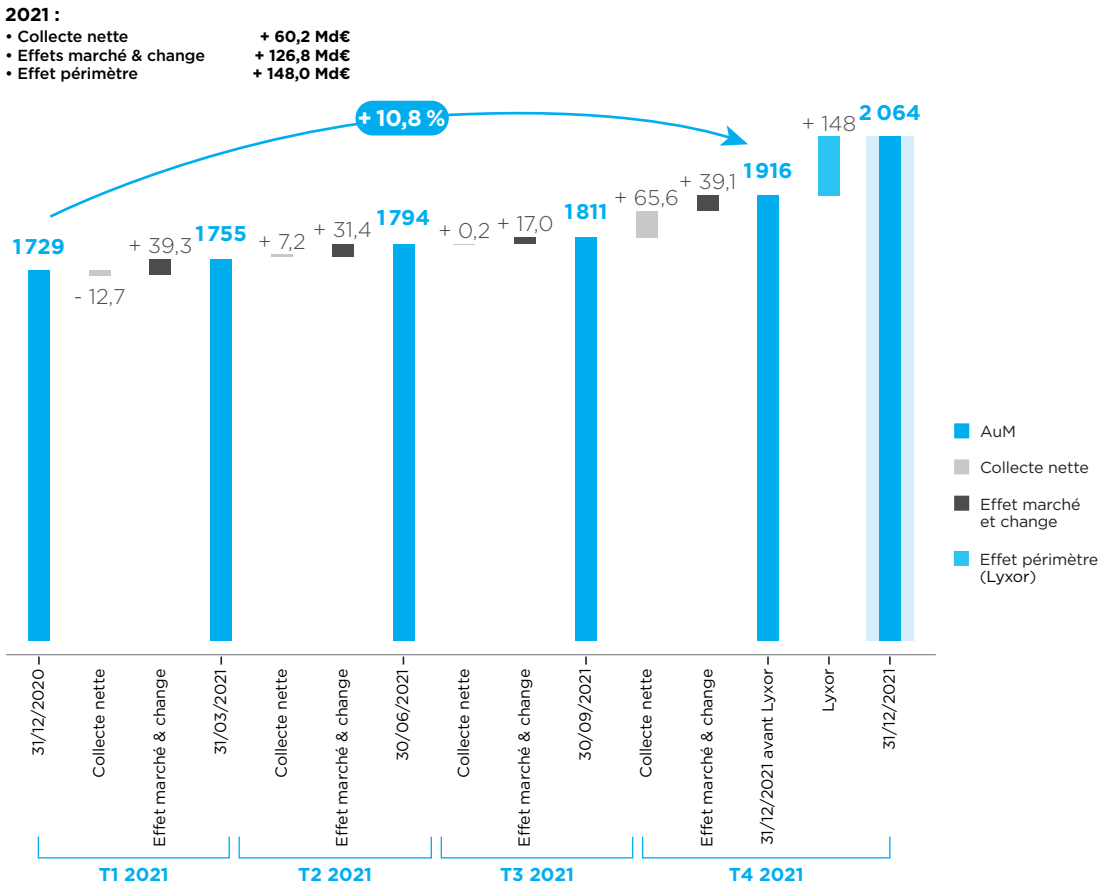
Les encours sous gestion atteignent 2 064 milliards d'euros au 31 décembre 2021, avec l'acquisition de Lyxor, réalisée le 31 décembre 2021. Hors Lyxor, les encours gérés par Amundi au 31 décembre 2021 atteignent 1 916 milliards d'euros, en progression de + 10,8 % sur un an, grâce à un effet de marché très important (+ 126,8 milliards d'euros) et à une collecte nette dynamique (+ 60,2 milliards d'euros).

À noter :

- toutes les données d'encours et de collecte nette incluent les actifs gérés 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 données de collecte et de résultats de l'année 2021 n'incluent pas Lyxor, dont l'acquisition n'a été finalisée qu'au 31 décembre 2021.

Évolution des encours (1) sous gestion d'Amundi en 2021

(en milliards d'euros)



(1) *Encours & collecte nette yc. BOC WM à partir du T1 2021, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte nette et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.*

4.3.1.1 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par segments de clientèle [1]

(en milliards d'euros hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
Réseaux France	128	118	8,7 %	0,9	7,7
Réseaux internationaux	174	146	19,2 %	18,9	(1,4)
dont Amundi BOC WM	*11*	*0*	/	*10,1*	
Distributeurs tiers	232	185	25,6 %	23,6	5,3
RETAIL (HORS JVs)	**534**	**449**	**19,1 %**	**43,5**	**11,7**
Institutionnels [2] & souverains	444	414	7,4 %	0,4	14,5
Corporates	100	96	4,6 %	3,3	17,8
Épargne Entreprises	78	67	16,4 %	2,5	3,9
Assureurs CA & SG	472	464	1,7 %	(0,8)	(8,2)
INSTITUTIONNELS	**1 095**	**1 041**	**5,2 %**	**5,4**	**28,1**
JVs [3]	286	239	19,8 %	11,4	5,4
TOTAL	**1 916**	**1 729**	**10,8 %**	**60,2**	**45,1**
ENCOURS MOYENS 2021 HORS JVS	**1 552**	**1 398**	**11,0 %**	**/**	**/**

(1) Encours & Collecte hors Lyxor, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur QP.
(2) Y compris fonds de fonds.
(3) Y compris des sorties de produits de « channel business » en Chine pour - 18,4 milliards d'euros en 2021 et de réinternalisation pour - 11,6 milliards d'euros au T3 2021.

Dans un environnement de marché toujours porteur [1], la dynamique d'activité a été très bonne en 2021, portée notamment par les actifs MLT (+ 75,5 milliards d'euros hors JVs), avec une composante élevée en gestion active (+ 55,8 milliards d'euros) et en actifs MLT ESG (+ 36,5 milliards d'euros [2]).

Au total la collecte en 2021 est de + 60,2 milliards d'euros, compte tenu de la bonne dynamique d'activité dans les JVs (+ 29,7 milliards d'euros hors sorties de « Channel business » [3]) et en dépit de sorties en produits de trésorerie (- 26,6 milliards d'euros).

Les flux nets sur la clientèle *Retail* (hors JV) sont très élevés à + 43,5 milliards d'euros, essentiellement en actifs moyen long terme (+ 41,2 milliards d'euros).

- **L'activité des distributeurs tiers a été particulièrement soutenue** (+ 23,8 milliards d'euros en actifs MLT) et très diversifiée par pays (en particulier France, Italie, Allemagne, Espagne, Hong Kong et Singapour). Cette dynamique commerciale est bien équilibrée entre les expertises actives et passives.
- Dans les **réseaux partenaires internationaux** (+ 8,8 milliards d'euros en actifs MLT), **la dynamique a été particulièrement forte notamment** chez UniCredit (+ 4,4 milliards d'euros en actifs MLT), tirée par les gestions actives, les fonds thématiques et l'ESG. En Espagne (réseau Banco Sabadell), les flux se sont élevés à + 2,1 milliards d'euros, reflétant le déploiement réussi des offres Amundi.

  En Chine, **la filiale Amundi-BOC WM réalise une très belle première année**, avec + 10,1 milliards d'euros de collecte dans les réseaux de Bank of China.
- Dans **les réseaux en France,** l'activité a été plus contrastée (- 0,2 milliard d'euros en actifs MLT) avec des flux positifs de + 4,1 milliards d'euros en unités de comptes principalement, compensées par - 4,3 milliards d'euros de sorties (avant échéance) en produits structurés déclenchées par les conditions de marché favorables.

La collecte auprès des clients institutionnels s'élève à + 5,4 milliards d'euros, avec un niveau élevé de collecte en actifs MLT (+ 34,4 milliards d'euros) auprès de tous les segments de clientèle, et une décollecte en produits de trésorerie (- 28,9 milliards d'euros).

Les JVs affichent une collecte soutenue de + 29,7 milliards d'euros, hors sorties de « channel business » [3] en Chine.

- **En Inde**, l'année a été particulièrement dynamique (+ 26,0 milliards d'euros), avec une collecte majoritairement portée par les institutionnels, et des flux résilients en fonds ouverts. SBI FM a consolidé son rang de **leader sur le marché des fonds ouverts en Inde avec une part de marché de 16,4 %** [4].

  Pour mémoire, **a été annoncé le 12 décembre 2021 le projet de cotation en bourse de SBI FM.** Cette cotation est prévue en 2022 à la bourse indienne [5], et devrait porter sur 10 % du capital de SBI FM. Dans le cadre de cette cotation, Amundi envisage de céder environ 4 % du capital.
- **En Chine**, la JV avec ABC a enregistré une collecte de + 12,8 milliards d'euros hors sorties des produits Channel Business (- 18,4 milliards d'euros) et hors réinternalisation exceptionnelle par un institutionnel au T3 2021 (- 11,6 milliards d'euros).
- **En Corée du Sud,** la JV avec NH réalise une bonne année avec + 2,1 milliards d'euros de collecte, dont + 2,7 milliards d'euros en MLT.

(1) Hausse des marchés Actions en moyenne de + 25 % vs 2020.
(2) Collecte hors assureurs Groupe.
(3) Produits peu margés ; sorties liées à l'évolution réglementaire, (en 2021 : - 18,4 milliards d'euros).
(4) Source AMFI India à fin décembre 2021.
(5) Sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché. SBI FM est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).

4.3.1.2 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par classes d'actifs [1]

(en milliards d'euros hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
Actions	366	277	32,0 %	22,8	19,3
Diversifiés	316	263	19,9 %	38,0	(1,0)
Obligations	656	635	3,3 %	14,9	(11,3)
Réels, alternatifs et structurés	96	92	3,9 %	(0,2)	4,5
Actifs MLT hors JVs	1 433	1 267	13,0 %	75,5	11,5
Trésorerie hors JVs	197	222	(11,5 %)	(26,6)	28,2
Actifs hors JVs	1 629	1 490	9,4 %	48,8	39,8
JVs	286	239	19,8 %	11,4	5,4
TOTAL	**1 916**	**1 729**	**10,8 %**	**60,2**	**45,1**
DONT ACTIFS MLT	**1 685**	**1 477**	**14,1 %**	**83,6**	**17,7**
DONT PRODUITS DE TRÉSORERIE	**230**	**252**	**(8,5 %)**	**(23,4)**	**27,5**

La gestion active affiche une collecte record en 2021, à + 55,9 milliards d'euros, grâce à la qualité des gestions et à leur bon positionnement, notamment en ESG.

L'ensemble des plateformes de gestion a délivré de très bonnes performances : près de 74 % des encours en fonds ouverts sont classés dans les deux premiers quartiles sur cinq ans [2]. Par ailleurs, sur cinq ans, 86 % des encours surperforment leur benchmark [3].

L'ESG demeure au cœur des stratégies et des process de gestion, avec une innovation constante (gamme *ESG Improvers*, *Social Bonds*, *Emerging Market bonds*...).

La collecte élevée de l'année reflète le positionnement des offres, adaptées aux attentes des clients et aux grandes tendances du marché, avec notamment :

- **les offres de solutions diversifiées** (fonds ouverts, gestions sous mandat) et **sur mesure** (allocation d'actifs, construction de portefeuilles, *advisory*...) dont la collecte atteint + 25,3 milliards d'euros [4], avec notamment :
  - la **montée en puissance des nouvelles offres OCIO** répondant à la demande croissante des investisseurs institutionnels (16 mandats remportés et + 8,3 milliards d'euros de collecte),
  - la **dynamique commerciale** des *flagships* Global Multi Asset Conservative (+ 2,3 milliards d'euros), Multi Asset Sustainable Future (+ 0,8 milliard d'euros) ;
- **le succès dans nos expertises Actions :** expertises Value (+ 1,7 milliard d'euros de collecte, par exemple sur le fonds *European Equity Value* + 0,8 milliard d'euros), fonds thématiques (+ 3,9 milliards d'euros, avec le lancement des nouveaux produits comme le fonds CPR Hydrogène) et plus généralement les fonds ESG (*Global Ecology* + 0,7 milliard d'euros, *European ESG Improvers* + 0,3 milliard d'euros) ;
- **en obligataire, le gain de plusieurs mandats institutionnels.**

La gestion passive, ETF et Smart Beta a connu une nouvelle très bonne année, avec une collecte de + 19,7 milliards d'euros, portant les encours à 208 milliards d'euros, un niveau supérieur à l'objectif annoncé en 2019 (200 milliards d'euros attendus en 2023).

En **ETP** [5], avec une collecte nette de + 11,9 milliards d'euros, Amundi se classe 3e collecteur européen [6] et 5e en termes d'encours avec 88 milliards d'euros et une part de marché à nouveau en augmentation.

L'ESG a représenté plus de 50 % des flux ETF du marché européen, et environ 90 % de la collecte d'Amundi, qui démontre ainsi son savoir-faire et sa capacité d'innovation ESG.

Amundi Actifs Réels a tiré parti de son positionnement et d'un marché des actifs réels et privés en fort développement. La collecte s'est élevée à + 4,6 milliards d'euros, bien répartie entre toutes les expertises (+ 1,8 milliard d'euros en Private Equity, + 1,6 milliard d'euros en Immobilier, + 1,1 milliard d'euros en dette privée). Les encours s'élèvent à 62,1 milliards d'euros fin 2021, reflétant une hausse significative depuis cinq ans (+ 11,1 % de croissance annuelle moyenne).

L'innovation ESG a également été un élément marquant de l'année avec le lancement de fonds ESG en dette privée à impact, fonds immobiliers labellisés ISR, obtention du label ISR pour OPCIMMO et avec le gain de plusieurs mandats pour les dispositifs Prêts Participatifs de Relance, Obligations Relance, programme « Fleurons des Territoires » (label Relance) dans le cadre du plan de relance en France.

(1) Encours & Collecte hors Lyxor, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.
(2) Source : Morningstar Direct, fonds ouverts et ETF, périmètre monde hors fonds nourriciers, fin décembre 2021. 621 fonds soit 478 milliards d'euros. Au total, 183 fonds Amundi ont un rating Morningstar 4 ou 5 étoiles.
(3) Au 31 décembre 2021, source : données internes, périmètre : 1 129 milliards d'euros (hors JV et périmètre Lyxor), gestion active hors gestion passive, actifs réels, produits structurés.
(4) Hors Amundi BOC WM.
(5) ETP : Exchange Traded Products, incluant les ETF (Exchange Traded Funds) et les ETC (Exchange Traded Commodities).
(6) Source ETF GI.

4.3.1.3 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par zone géographique

(en milliards d'euros, hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
France	957	932	2,7 %	(16,0)	26,7
Italie	200	180	11,2 %	12,0	(2,0)
Europe hors France et Italie	278	225	23,8 %	31,7	28,3
Asie	369	298	23,9 %	30,4	1,2
Reste du monde	112	95	18,1 %	2,0	(9,0)
TOTAL	**1 916**	**1 477**	**29,7 %**	**60,2**	**45,1**
TOTAL HORS FRANCE	**958**	**545**	**75,9 %**	**76,2**	**18,4**

4.3.2 Un résultat net record en 2021

Données ajustées [1]

Amundi affiche un résultat net ajusté [2] record de 1 315 millions d'euros, en hausse de + 37 % par rapport à 2020.

Cet excellent niveau de profitabilité résulte de plusieurs facteurs :

Haut niveau de revenus nets, en progression de + 23,5 %

Les commissions de gestion s'élèvent à 2 786 millions d'euros (+ 14,5 %) sous l'effet de la hausse des marchés et de la dynamique de collecte. La marge moyenne [3] (17,9 pb) est en progression grâce à un effet mix favorable. Le niveau très élevé de commissions de surperformance en 2021 (427 millions d'euros) est lié d'une part à la forte hausse des marchés actions observée depuis mi-2020 et d'autre part à la qualité des gestions Amundi. La normalisation des commissions de surperformance devrait se poursuivre en 2022.

Maintien d'une excellente efficacité opérationnelle

L'évolution des charges d'exploitation *vs* 2020 (+ 14,4 %) s'explique par :

- **la poursuite des investissements de développement** pour 65 millions d'euros : investissements dans la technologie à la fois au service des clients externes et des besoins internes, montée en puissance d'Amundi-BOC en Chine, promotion de la marque et amélioration de la notoriété à destination du *Retail*, recrutements dans les expertises en croissance (actifs réels, thématiques…) ;
- **le provisionnement des rémunérations variables,** en lien avec la progression du résultat opérationnel ;
- **l'effet périmètre** par rapport à 2020 [4].

Grâce à cet effet ciseaux positif, le coefficient d'exploitation est de 47,9 % (environ 50 % hors niveau exceptionnel de commissions de surperformance [5]) et le **Résultat brut d'Exploitation progresse de + 33 %.**

La contribution des sociétés mises en équivalence (*joint-ventures* asiatiques essentiellement) **progresse sensiblement à 84 millions d'euros contre 66 millions d'euros** en 2020, grâce notamment à la contribution des JVs en Chine (28 millions d'euros) et en Inde (47 millions d'euros).

Données comptables

Le résultat net comptable s'élève à 1 369 millions d'euros (+ 50,5 % *vs* 2020) et intègre les premiers coûts liés à l'intégration de Lyxor (12 millions d'euros après impôts), l'amortissement des contrats de distribution, ainsi qu'un gain fiscal exceptionnel (*Affrancamento* [6]). Le Bénéfice net par Action atteint 6,75 euros, en forte hausse par rapport à 2020 (+ 50 %).

(1) Les données du compte de résultat n'incluent pas Lyxor, acquis le 31/12/2021.
(2) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (gain de 114 millions d'euros nets au T2 2021).
(3) Commissions nettes de gestion / encours moyens.
(4) Effet périmètre de + 28 millions d'euros : acquisition de Sabadell AM, consolidée à partir du T3 2020, consolidation globale de Fund Channel et d'Anatec à partir du T1 2021.
(5) Niveau exceptionnel de commissions de surperformance = niveau supérieur au montant moyen des commissions de surperformance par trimestre en 2017-2020 (42 millions d'euros).
(6) Gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

Compte de résultat

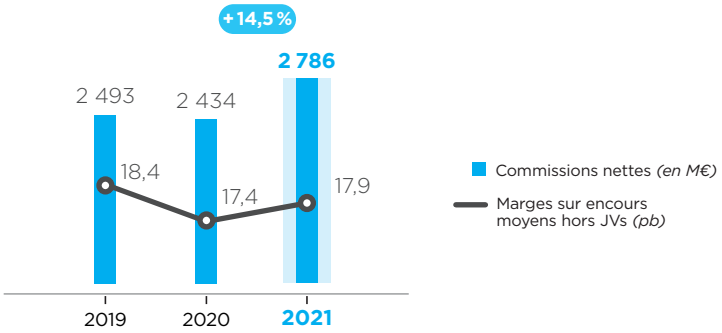
(en millions d'euros, hors Lyxor)	2021	2020	Δ 2021/2020
REVENUS NETS AJUSTÉS [1]	**3 204**	**2 595**	**23,5 %**
Revenus nets de gestion	3 213	2 634	22,0 %
dont commissions nettes de gestion	*2 786*	*2 434*	*14,5 %*
dont commissions de surperformance	*427*	*200*	*213,3 %*
Produits nets financiers et autres produits nets [1]	(8)	(38)	-
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION [1]	**(1 534)**	**(1 341)**	**14,4 %**
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ [1]	**1 670**	**1 255**	**33,1 %**
Coefficient d'exploitation ajusté	*47,9 %*	*51,7 %*	*(3,8 pts)*
Coût du risque & Autres	(12)	(23)	(46,1 %)
Sociétés mises en équivalence	84	66	27,7 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT AJUSTÉ [1]	**1 742**	**1 298**	**34,2 %**
Impôts sur les sociétés ajusté [4]	(430)	(338)	27,0 %
Minoritaires	3	3	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ [1]	**1 315**	**962**	**36,7 %**
Amortissement des contrats de distribution après impôts	(49)	(52)	(7,1 %)
Coûts d'intégration nets d'impôts	(12)	0	-
Impact Affrancamento [2]	114	0	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE YC *AFFRANCAMENTO* [2]	**1 369**	**910**	**50,5 %**
BNPA comptable *(en euros par action)*	6,75	4,50	50,1 %
BNPA ajusté *(en euros par action)*	6,49	4,76	36,3 %

(1) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (114 millions d'euros au T2 2021). Voir section IAP définitions et méthodologie.

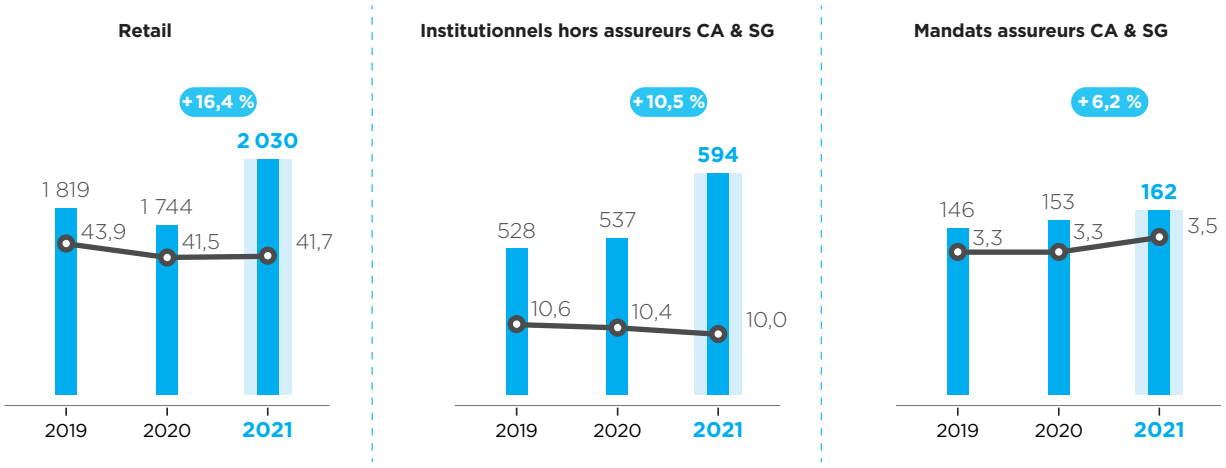
(2) Le résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

Marges [1]

Commissions nettes de gestion *(M€)* **et marges sur encours moyens hors JV** *(pb)* [1]



(1) Marge moyenne : revenus nets de gestion (hors commissions de surperformance) /encours moyens hors JVs.



La marge moyenne sur encours progresse, à 17,9 points de base contre 17,4 points de base en 2020, en raison d'un effet mix clients / produits plus favorable lié à la dynamique collecte depuis plusieurs trimestres, avec une composante *Retail* et Actifs MLT importante.

4.3.3 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

4.3.3.1 Compte de résultat : Annexe méthodologique

Données comptables

Aux 12 mois 2020 et 2021, données après amortissement des actifs intangibles (contrats de distribution) ; en 2021, coûts d'intégration de Lyxor au T4 (12 millions d'euros après impôts et 16 millions d'euros avant impôts) et impact *Affrancamento* [(1)] (114 millions d'euros nets au T2).

Données ajustées

Afin de présenter un compte de résultat plus proche de la réalité économique, les ajustements suivants sont réalisés : retraitement de l'amortissement des actifs intangibles comptabilisé en déduction des revenus nets (contrats de distribution avec SG, Bawag, UniCredit et Banco Sabadell), coûts d'intégration de Lyxor et impact *Affrancamento*.

NB : l'amortissement du contrat SG (par an : 10 millions d'euros après impôts, 14 millions d'euros avant impôts) **a cessé au 1er novembre 2020.**

Dans les données comptables, amortissement des contrats de distribution :

- 12M 2020 : 74 millions d'euros avant impôts et 52 millions d'euros après impôts ;
- 12M 2021 : 68 millions d'euros avant impôts et 49 millions d'euros après impôts.

4.3.3.2 Acquisition de Lyxor

- Conformément à IFRS 3, reconnaissance au bilan d'Amundi au 31 décembre 2021 :
  - d'un goodwill de 652 millions d'euros ;
  - d'un actif intangible représentant des contrats clients de 40 millions d'euros avant impôt (30 millions d'euros après impôts) sera amorti linéairement sur trois ans.
- Dans le compte de résultat du Groupe, l'actif intangible mentionné ci-dessus sera amorti linéairement sur trois ans à partir de 2022 ; l'incidence nette d'impôt de cet amortissement sera de 10 millions d'euros en année pleine (soit 13 millions d'euros avant impôts). Cet amortissement sera comptabilisé en déductions des revenus nets et viendra s'ajouter aux amortissements existants des contrats de distribution.
- Pour mémoire 70 millions d'euros de coûts d'intégration avant impôts sont anticipés dont 16 millions d'euros avant impôt déjà comptabilisés au T4-2021 (voir *supra*).

(1) Le résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

4.3.3.3 Tableau de réconciliation des IAP

Afin de présenter un indicateur de résultat plus proche de la réalité économique, Amundi publie un Résultat net ajusté qui se réconcilie avec le résultat net part du Groupe comptable de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**2021**	**2020**
Revenus nets (a)	**3 136**	**2 521**
+ Amortissement des contrats de distribution avant impôts	68	74
REVENUS NETS AJUSTÉS (b)	3 204	2 595
Charges d'exploitation (c)	**(1 550)**	**(1 341)**
+ Coût d'intégration avant impôts	16	0
Charges d'exploitation ajustées (d)	**(1 534)**	**(1 341)**
Résultat brut d'exploitation (e) = (a) + (c)	**1 586**	**1 180**
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (f) = (b) + (d)	**1 670**	**1 255**
Coefficient d'exploitation (c)/(a)	*49,4 %*	*53,2 %*
Coefficient d'exploitation ajusté (d)/(b)	*47,9 %*	*51,7 %*
Coût du risque & Autres (g)	(12)	(23)
Sociétés mises en équivalence (h)	84	66
Résultat avant impôt (i) = (e) + (g) +(h)	**1 658**	**1 224**
RÉSULTAT AVANT IMPÔT AJUSTÉ (j) = (f) + (g) + (h)	**1 742**	**1 298**
Impôts sur les bénéfices (k)	*(292)*	*(317)*
Impôts sur les bénéfices ajustés (l)	*(430)*	*(338)*
Minoritaires *(m)*	3	3
Résultat net part du Groupe (n) = (i) + (k) + (m) – (p)	**1 255**	**910**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ (o) = (j) + (l) + (m)	**1 315**	**962**
Impact Affrancamento (p)	*114*	*0*
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (n) + (p) INCLUANT *AFFRANCAMENTO*	1 369	910

4.3.4 Politique de dividende

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale, qui se tiendra le 18 mai 2022, un dividende de 4,10 euros par action, en numéraire.

Ce dividende correspond à un taux de distribution de 65 % du résultat net part du Groupe [(1)] (hors *Affrancamento* et coûts d'intégration), et à un rendement de 6.2 % sur la base du cours de l'action au 4 février 2022 (clôture). Ce dividende sera détaché le 23 mai 2022 et mis en paiement à compter du 25 mai 2022.

Depuis la cotation, le TSR [(2)] (retour total pour l'actionnaire) s'élève à 88 % [(3)] y compris le dividende qui sera distribué en mai 2022 après le vote de l'Assemblée Générale.

(1) Le taux de distribution du dividende se calcule sur la base du résultat net comptable part du groupe ajusté 2021 (1 369 millions d'euros), minoré de l'impact Affrancamento (114 millions d'euros) et en excluant les coûts d'intégration de Lyxor (- 12 millions d'euros).
(2) Le TSR (Total Shareholder Return) inclut le rendement total pour un actionnaire : hausse de l'action + dividendes versés de 2016 à 2021 + dividende soumis à l'AG de mai 2022 + Droit préférentiel de Souscription détaché en mai 2017.
(3) Au 4 février 2022.

4.4 BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE

4.4.1 Bilan consolidé d'Amundi

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Caisses, banques centrales	948	0	NA
Instruments dérivés	3 079	3 090	(0,4 %)
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 390	13 432	(15,2 %)
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	702	607	15,6 %
Actifs financiers au coût amorti	2 000	2 429	(17,7 %)
Actifs d'impôts courants et différés	319	177	79,5 %
Comptes de régularisation et actifs divers	2 276	1 921	18,4 %
Participations et parts dans les entreprises mises en équivalence	385	295	30,6 %
Immobilisations corporelles	397	410	(3,0 %)
Immobilisations incorporelles	519	530	(2,2 %)
Écarts d'acquisition	6 704	5 996	11,8 %
TOTAL ACTIF	**28 718**	**28 888**	**(0,6 %)**

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Instruments dérivés	2 393	2 619	(8,6 %)
Passifs financiers à la juste valeur par résultat par option	9 694	10 086	(3,9 %)
Passifs financiers au coût amorti	1 814	2 968	(38,9 %)
Passifs d'impôts courants et différés	344	235	46,5 %
Comptes de régularisation et passifs divers	3 316	2 762	20,1 %
Provisions	126	165	(23,9 %)
Dettes subordonnées	304	304	=
Capitaux propres part du Groupe	10 671	9 695	10,1 %
• Capital et réserves liées	3 033	2 984	1,7 %
• Réserves consolidées	6 331	5 997	5,6 %
• Gains ou pertes latents ou différés	(63)	(196)	(67,8 %)
• Résultat part du Groupe	1 369	910	50,5 %
Participations ne donnant pas le contrôle	56	54	4,9 %
TOTAL PASSIF	**28 718**	**28 888**	**(0,6 %)**

4.4.1.1 Évolution du bilan

Au 31 décembre 2021, le total de bilan s'élève à 28,7 milliards d'euros, contre 28,9 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

L'acquisition de Lyxor ayant été finalisée le 31 décembre 2021, le bilan consolidé au 31 décembre 2021 intègre les actifs et passifs acquis et reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprise conformément à la norme IFRS 3 révisée. Ces actifs et passifs sont détaillés dans la note annexe 9.3.2 aux comptes consolidés.

Les instruments dérivés à l'actif représentent 3 079 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs. 3 090 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 structurées.

Les instruments dérivés au passif représentent 2 393 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs. 2 619 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Ces montants reflètent principalement 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 présentent un encours de 11 390 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 13 432 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 15,2 %. Ils sont principalement constitués :

- des actifs en adossement des émissions d'EMTN (émissions valorisées symétriquement à la juste valeur par résultat sur option), pour 8 997 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 9 673 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 7 %, en lien avec l'évolution de l'activité. Ces actifs de couverture sont : des titres obligataires émis par Crédit Agricole SA et des parts d'OPCI détenus par Amundi Finance Émissions, et des dépôts à terme souscrits par LCL Émissions auprès de LCL ;
- des investissements en *seed money* (276 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 301 millions d'euros au 31 décembre 2020), en baisse de - 8,4 % ;
- des placements volontaires (hors titres souverains Emir) pour 2 006 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 3 351 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 40,1 %). Cette évolution reflète les cessions réalisées afin de financer l'acquisition de Lyxor ;
- des titres de participation non consolidés, hors ceux évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables par option, pour 112 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 107 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 5 millions d'euros.

Les passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option pour 9 694 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 10 086 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 3,9 %, représentent la juste valeur des EMTN structurées émises par le Groupe dans le cadre du développement de son offre de solutions à destination des clients *Retail*.

Les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres présentent un encours de 702 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 607 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 15,6 % sur l'exercice. Ce poste enregistre les titres de participation non consolidés comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables par option pour 169 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 141 millions d'euros au 31 décembre 2020 en hausse de 20,4 % ainsi que les titres d'État (533 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 467 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 14,1 %) détenus dans le cadre de la réglementation EMIR relative aux garanties sur instruments dérivés.

Les actifs financiers au coût amorti sont constitués des prêts et créances sur établissements de crédit et s'élèvent à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 429 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 17,7 %. Au 31 décembre 2021 ils se décomposent en 1 733 millions d'euros de dépôts et trésorerie court terme et 267 millions d'euros de prêts à moyen/long terme (hors 125 millions d'euros intégrés en placements volontaires).

Les passifs au coût amorti sont constitués de dettes envers les établissements de crédit et totalisent 1 814 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 968 millions d'euros au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2021, les dettes envers les établissements de crédit sont composées d'emprunts à court terme pour 295 millions d'euros et d'emprunts à moyen long terme pour 1 519 millions d'euros, contractés auprès du groupe Crédit Agricole SA. Cette baisse résulte de l'amortissement ou le remboursement anticipé des réserves de liquidité constituées dans le contexte de la crise sanitaire de 2020.

Le poste dettes subordonnées qui totalise 304 millions d'euros au 31 décembre 2021 est constitué de la dette subordonnée souscrite auprès de Crédit Agricole S.A. dans le cadre du financement de l'acquisition des filiales du groupe Pioneer. Cette dette subordonnée est à échéance 2027.

Les comptes de régularisation et actifs divers s'élèvent à 2 276 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 1 921 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 18,4 %. Ce poste enregistre le collatéral versé au titre de l'activité d'intermédiation de swaps d'Amundi pour 219 millions d'euros (contre 251 millions d'euros au 31 décembre 2020) et d'autres comptes de régularisation et actifs divers pour 2 057 millions d'euros (contre 1 670 millions d'euros au 31 décembre 2020), notamment les commissions de gestion à recevoir.

Les comptes de régularisation et passifs divers s'élèvent à 3 316 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 762 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ce poste enregistre le collatéral reçu au titre de l'activité d'intermédiation pour 662 millions d'euros (contre 651 millions d'euros au 31 décembre 2020) et d'autres comptes de régularisation et passifs divers pour 2 655 millions d'euros (contre 2 111 millions d'euros au 31 décembre 2020), notamment les rétrocessions à verser aux distributeurs.

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 519 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 530 millions d'euros au 31 décembre 2020, cette variation s'expliquant principalement par l'amortissement de la valeur des contrats de distribution dans les réseaux UniCredit, Bawag et Banco Sabadell ainsi qu'à la reconnaissance d'une valeur des contrats clients dans le cadre de l'acquisition de Lyxor pour 40 millions d'euros.

Les écarts d'acquisition totalisent 6 730,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 995,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation de l'exercice étant essentiellement imputable à l'acquisition de Lyxor conduisant à la constatation d'un goodwill de 652,1 millions d'euros et aux variations de change de la période.

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 377,9 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2004 lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais par Crédit Agricole SA pour 1 732,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition relatif à l'apport de l'activité de gestion d'actifs de Société Générale en décembre 2009 pour 707,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2015 lors de l'acquisition de Amundi Austria pour 78,4 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2016 suite aux acquisitions de KBI Global Investors et Crédit Agricole Immobilier Investors pour un total de 159,9 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2017 suite à l'acquisition de Pioneer Investments pour un total de 2 537,3 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2020 suite à l'acquisition de Sabadell AM pour un total de 335,0 millions d'euros.

Les provisions s'élèvent à 126 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 165 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les capitaux propres du Groupe y compris le résultat au 31 décembre 2021 sont de 10 671 millions d'euros contre 9 695 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 10,1 %. Cette variation nette positive de + 976 millions d'euros s'explique principalement, par l'effet net des éléments suivants :

- la distribution des dividendes d'Amundi au titre de l'exercice 2020 pour 586 millions d'euros ;
- le résultat net part du groupe de l'exercice de + 1 369 millions d'euros ;
- la variation des « gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres » pour + 132 millions d'euros.

Les Participations ne donnant pas le contrôle s'établissent à 56 millions d'euros au 31 décembre 2021 et correspondent principalement à la part détenue par la société BOC Wealth Management dans les capitaux propres de la société Amundi BOC Wealth Management.

4.4.1.2 Portefeuille de placements

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 :

	Classes d'actifs				
31/12/2021 *(en millions d'euros)*	**Monétaires**	**Obligations***	**Actions et diversifiés**	**Autres**	**Total**
Seed money	1	62	105	108	276
Placements volontaires et autres	378	2 160	55	71	2 664
TOTAL	**379**	**2 222**	**160**	**179**	**2 940**

* *Y compris 530 millions d'euros de titres souverains Emir en placements volontaires et 125 millions d'euros d'actifs financiers au coût amorti.*

	Classes d'actifs				
31/12/2020 *(en millions d'euros)*	**Monétaires**	**Obligations***	**Actions et diversifiés**	**Autres**	**Total**
Seed money	1	55	130	115	301
Placements volontaires et autres	928	2 771	56	62	3 817
TOTAL	**929**	**2 826**	**186**	**177**	**4 118**

* *Y compris 464 millions d'euros de titres souverains Emir en placements volontaires.*

4.4.2 Éléments hors bilan

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 produits commercialisés par Amundi ;
- en engagements reçus, la garantie de financement contractée avec un syndicat bancaire.

(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Fonds à formule	5 288	7 064
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	5 866	6 052
Fonds de pension italiens	2 888	3 050
Autres garantis	4 218	2 076
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN	**18 260**	**18 242**

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 de protection totale ou partielle du capital.

Le seul engagement reçu est la garantie de financement reçue dans le cadre du contrat de crédit syndiqué revolving multidevises d'un montant de 1 750 millions d'euros conclu le 23 octobre 2015 avec un syndicat international de prêteurs.

4.4.3 Structure financière

La structure financière demeure solide fin 2021 : avant l'acquisition de Lyxor, les fonds propres tangibles [(1)] s'élevaient à 4,2 milliards d'euros, à comparer à 3,2 milliards d'euros fin 2020. Après l'acquisition de Lyxor, ils demeurent à un niveau élevé (3,5 milliards d'euros), et le ratio CET1 est de 16,1 %, largement supérieur aux exigences réglementaires.

Pour mémoire, l'agence de notation Fitch a renouvelé en mai 2021 la note A+ avec perspective stable, la meilleure du secteur.

4.4.3.1 Bilan économique

Le total du bilan comptable d'Amundi s'élève à 28,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Afin d'analyser la situation financière du Groupe d'un point de vue économique, Amundi présente également un bilan synthétique regroupant certains postes de façon à appréhender les effets de compensation entre certaines lignes.

Cette présentation économique du bilan fait ressortir, après compensations et regroupements, un total d'un montant de 15,9 milliards d'euros :

ACTIF ÉCONOMIQUE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Immobilisations corporelles	397	410
Participations dans les entreprises mises en équivalence	385	295
Portefeuille de placement (yc titres souverains Emir), et participations non consolidées	3 221	4 366
• placements	2 940	4 119
• titres de participation non consolidés	281	247
Banques centrales	948	
Trésorerie nette à court terme	1 304	1 134
Actifs en représentation des EMTN structurées	9 682	10 144
TOTAL ACTIF ÉCONOMIQUE	**15 937**	**16 349**

PASSIF ÉCONOMIQUE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres net des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	3 505	3 223
Provisions	126	165
Dettes subordonnées	304	304
Dettes senior Long-Terme	1 519	1 838
Collatéral en numéraire	443	400
Émission d'EMTN structurées	9 694	10 086
Comptes de régularisation et passifs divers nets	347	333
TOTAL PASSIF ÉCONOMIQUE	**15 937**	**16 349**

(1) Capitaux propres hors goodwill et immobilisations incorporelles.

4.4.3.2 Solvabilité

Au 31 décembre 2021, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, le ratio de solvabilité CET1 d'Amundi s'élève à 16,1 % contre 20,0 % à fin décembre 2020.

La baisse de - 390 bps sur l'année 2021 est expliquée par l'acquisition Lyxor (- 540 bps) et l'impact réglementaire sur le calcul des emplois pondérés de crédit avec l'entrée en vigueur du CRR2 en juin 2021 (- 140 bps) partiellement absorbée par la génération organique de capital CET1 (+ 290 bps).

Avec un ratio CET1 de 16.1 % et de 18.1 % en total capital (incluant la dette subordonnée *Tier 2*), Amundi respecte largement les exigences réglementaires.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds propres de base de catégorie (CET1)	2 261	2 465
Fonds propres de catégorie 1 (*Tier 1* = CET1 + AT1)	2 261	2 465
Fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*	285	300
TOTAL DES FONDS PROPRES PRUDENTIELS	**2 546**	**2 765**
TOTAL DES EMPLOIS PONDÉRÉS	**14 039**	**12 342**
dont Risque de crédit (hors franchises et CVA)	5 876	5 103
dont effet des franchises	1 112	1 053
dont effet Credit Value Adjustment (CVA)	514	343
dont Risque opérationnel et Risque de marché	6 537	5 843
RATIO GLOBAL DE SOLVABILITÉ	**18,1 %**	**22,4 %**
RATIO DE SOLVABILITÉ CET1	**16,1 %**	**20,0 %**

4.4.3.3 Liquidité et endettement

Endettement financier (vision économique)

Au 31 décembre 2021, la position financière d'Amundi est nette prêteuse de 2 001 millions d'euros (contre 1 894 millions au 31 décembre 2020) comme l'indique le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2021
a. Trésorerie nette	2 502
b. Placements volontaires (hors *seed money*) dans les fonds monétaires et dépôts bancaires court terme	512
c. Placements volontaires (hors *seed money*) dans les fonds obligataires	1 505
d. Liquidités (a + b + c)	**4 519**
e. Position nette d'appels de marge sur les dérivés (1)	**(443)**
Dont à l'actif du bilan	219
Dont au passif du bilan	662
f. Dettes à court terme auprès des établissements de crédit	252
g. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long terme auprès des établissements de crédit	1 073
h. Dettes financières courantes auprès des établissements de crédit (f + g)	**1 325**
i. Part à plus d'un an des dettes à moyen long terme auprès des établissements de crédit	750
j. Dettes financières non courantes auprès des établissements de crédit	**750**
k. Endettement financier net (vision économique) (h + j – d – e) (1)	**(2 001)**

(1) Le principal facteur de variation de la position de trésorerie du Groupe provient des appels de marge sur les dérivés collatéralisés. Ce montant varie en fonction de la valeur de marché des dérivés sous-jacents.
(a) La trésorerie nette correspond aux soldes à l'actif et au passif 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.

Ratios de liquidité

Le LCR ***(Liquidity Coverage Ratio)***, ratio de couverture des besoins en liquidité à un mois sous situation de stress d'Amundi était en moyenne 12 mois de 207 % en 2021, contre 215 % pour l'année 2020. Le LCR a pour objectif de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité des établissements de crédit en veillant à ce qu'ils disposent d'un encours suffisant d'actifs liquides de haute qualité (HQLA, *High Quality Liquid Assets*) non grevés et 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 1er octobre 2015 avec un seuil minimal à respecter de 100 % à compter de 2018.

Par ailleurs, pour mémoire, le Groupe Amundi a conclu le 23 octobre 2015 un contrat de crédit revolving syndiqué multidevise 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 2017 et portant la maturité au 23 octobre 2022). 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. Il comprend deux covenants qui étaient respectés au 31 décembre 2021 :

- un niveau de capitaux propres tangibles minimum. Au 31 décembre 2021 ils s'élevaient à 3,5 milliards d'euros ;
- un niveau de levier financier (*gearing*) rapportant l'endettement net au niveau de capitaux propres tangibles. Ce ratio de *gearing* était de - 26,7 % au 31 décembre 2021.

NB : définitions de l'endettement :

Il est précisé que l'endettement net retenu pour le calcul du *Gearing* est défini contractuellement comme la somme des dettes financières moins les disponibilités à court terme (liquidités, dépôts auprès des banques centrales et actifs monétaires du portefeuille de placements volontaires).

Par rapport à l'endettement financier net en vision économique présenté dans le tableau ci-dessus, l'endettement net retenu pour le calcul du *Gearing* exclut ainsi les placements volontaires obligataires (ligne c) ainsi que les appels de marge nets (ligne e) et s'établit à - 938 millions d'euros à fin décembre 2021.

Le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) est un ratio de stock (le LCR étant un ratio de flux) qui compare les actifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an, aux passifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an. La définition du NSFR attribue une pondération à chaque élément du bilan (et à certains éléments du hors-bilan), qui traduit leur potentialité d'avoir une maturité supérieure à un an.

Le Groupe Amundi est assujetti à la réglementation européenne en la matière (règlement 575-2013 modifié par le règlement 2019-876 du 20 mai 2019). À ce titre, Amundi doit respecter un ratio NSFR d'au moins 100 % à compter du 28 juin 2021. Sur le second semestre de l'année 2021, le NSFR était en moyenne à 103 %.

4.5 INFORMATIONS DIVERSES

4.5.1 Transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont décrites dans les comptes consolidés résumés au 31 décembre 2021 en note 9.2.3 « Parties liées ».

Par ailleurs, conformément aux dispositions du 2° de l'article L. 225 37-4 du Code de commerce, le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise tel qu'il sera intégré au document d'enregistrement universel 2021 au chapitre 2 mentionne la conclusion de deux conventions relevant du régime de l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2021 et soumises à l'approbation de l'Assemblée générale.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes en date du 28 mars 2022, tel qu'intégré au document d'enregistrement universel 2021 dans le chapitre 8 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées » vous informe de la conclusion de ces deux conventions relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce, décrit leurs caractéristiques et modalités essentielles et rappelle également la présence de 2 conventions précédemment approuvées lors d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021.

4.5.2 Principaux risques et contrôle interne

4.5.2.1 Principaux risques

Conformément aux alinéas 3 et 4 de l'article L 225-100-1 du Code de commerce, une description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée est présentée dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Par ailleurs, des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise (enjeux RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise) pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone sont présentées dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Exerçant fondamentalement une activité de gestionnaire d'actifs, gérant essentiellement des encours pour compte de tiers, Amundi n'est pas exposée directement aux risques liés au changement climatiques.

4.5.2.2 Contrôle interne

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relative à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sont présentées au sein du chapitre 5 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

4.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

L'année 2021 a vu la réalisation de plusieurs initiatives stratégiques.

4.6.1 Acquisition de Lyxor

Le 31 décembre 2021, Amundi a finalisé l'acquisition de Lyxor pour 825 millions d'euros.

Par cette opération créatrice de valeur, Amundi devient ainsi le leader européen des ETF avec une part de marché combinée de 14 % [1] et **complète son offre de gestion active**, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO [2].

Dans un marché de la gestion indicielle où la taille revêt une importance capitale, le nouveau montant combiné des encours gérés par la plateforme passive d'Amundi (310 milliards d'euros à fin 2021) constitue un atout majeur. Forte de ces éléments et des perspectives de croissance du marché de la gestion passive, **Amundi a annoncé viser une croissance significative (+ 50 %) de ses actifs en gestion passive pour atteindre les 420 milliards d'euros à fin 2025** [3].

Début janvier 2022, la phase d'intégration a démarré (rapprochement des équipes), et sa mise en œuvre (migration IT, fusions légales…) devrait être rapidement réalisée, aux cours des 2e et 3e trimestres 2022.

Les synergies engendrées par cette intégration seront conformes à ce qui avait été annoncé en avril 2021 :

- les synergies de coûts avant impôts devraient s'élever à 60 millions d'euros en année pleine dès 2024 ;
- les synergies de revenus devraient atteindre 30 millions d'euros en année pleine en 2025.

Compte tenu de ce potentiel de synergies élevé, cette transaction sera fortement créatrice de valeur :

- un prix d'acquisition représentant un multiple P/E 2021e de ~9x [4] (avec les seules synergies de coûts) ;
- un Retour sur Investissement supérieur à 10 % à horizon 3 ans (avec les seules synergies de coûts).

Chiffres clés de Lyxor

Lyxor gérait 148 milliards d'euros d'actifs fin 2021, répartis ainsi :

- 101 milliards d'euros en ETF ; 3e acteur en Europe avec une part de marché de 7,1 % [5] ;
- 46 milliards d'euros en gestion active, notamment 25 milliards d'euros en actifs alternatifs liquides ;
- 62 % des encours en *Retail*, et 38 % pour des Institutionnels.

Une collecte solide en 2021 de + 12,1 milliards d'euros :

- + 8,3 milliards d'euros en ETF ;
- + 2,4 milliards d'euros en gestion alternative liquide ;
- + 1,4 milliard d'euros en gestion active traditionnelle.

Chiffres clés normalisés [6] de Lyxor en 2021 :

- 216 millions d'euros de revenus dont 203 millions d'euros de commissions de gestion ;
- un coefficient d'exploitation normalisé de 72 % ;
- un résultat net normalisé de 42 millions d'euros.

4.6.2 Développement réussi d'Amundi Technology

Amundi Technology poursuit sa montée en puissance (39 clients fin 2021, dont 15 nouveaux), qui s'illustre notamment par le choix d'Alto Investment par Malakoff Humanis (54 milliards d'euros d'actifs) et AG2R (120 milliards d'euros d'actifs). La gamme ALTO [7] a été étoffée avec l'ajout de deux modules (ESG et *Asset Servicing*).

Par ailleurs, la diversification et internationalisation de l'offre sont illustrées par le gain d'un contrat avec Bank of New York Mellon qui a choisi l'offre *ALTO Asset Servicing* (dernière innovation de la gamme ALTO avec le module *ALTO Sustainability* dédié à l'ESG) pour la gestion mondiale de son activité « contrôle dépositaire » devenant ainsi le 3e client en deux ans, après Caceis et SGSS.

Sur 12 mois, les revenus d'Amundi Technology s'élèvent à 36 millions d'euros, en forte croissance.

(1) Source : Amundi, Lyxor, ETFGI à fin décembre 2021.
(2) OCIO : Outsourced Chief Investment Officer.
(3) Objectif annoncé le 4 janvier 2022 à partir des encours combinés de 282 milliards d'euros fin septembre 2021.
(4) Prix d'acquisition : 755 millions d'euros hors capital excédentaire.
(5) Source ETFGI décembre 2021.
(6) Normalisation : liée à - 3 millions d'euros de coûts one-off avant impôts liés à l'acquisition par Amundi. Le Résultat net comptable est de 40 millions d'euros.
(7) Amundi Leading Technologies & Operations.

4.6.3 Dépassement des objectifs ESG 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs ESG 2025

En Investissement Responsable, **Amundi a confirmé son leadership européen, avec 847 milliards d'euros** [(1)] **gérés fin 2021**, dont plus de 780 milliards d'euros en articles 8 & 9 (réglementation SFDR [(2)]). La collecte s'est élevée à + 36,5 milliards d'euros [(3)]. Au terme du plan stratégique ESG 2018-2021, tous les engagements ont été tenus.

Le 8 décembre 2021, Amundi a présenté **son nouveau Plan ESG « Ambition 2025 »,** qui a pour objectif d'amplifier ses engagements, que ce soit au travers des solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients ou des actions menées auprès des entreprises. Dans un souci d'alignement, Amundi va indexer également la rémunération de ses principaux cadres sur des objectifs ESG et présentera l'ensemble de sa stratégie climat à ses actionnaires.

4.6.4 Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management

Après avoir étudié la proposition de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Private Limited (SBI FM), Amundi a annoncé en décembre 2021 son soutien à cette initiative et son intention de céder environ 4 % du capital de SBI FM dans le cadre de cette introduction en bourse. SBI FMPL est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).

Cette cotation devrait être réalisée à la bourse indienne, sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché.

4.6.5 Covid-19

L'épidémie de Covid-19 avait constitué en 2020 une crise intense et exceptionnelle qui avait démontré la robustesse du business model d'Amundi. Le principal impact financier avait résulté de la sensibilité des actifs sous gestion à la baisse des marchés financiers (actions, taux…) en termes de valorisation et donc de revenus de gestion ; la baisse des marchés financiers en 2020 avait également eu une incidence négative sur les résultats financiers.

En 2021, les marchés financiers ont fortement rebondi. Néanmoins l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Les parties ci-dessous ont fait l'objet d'une mise à jour postérieurement à l'arrêté des comptes en date du 9 février 2022, notamment pour refléter les évolutions récentes liées à la situation en Russie et en Ukraine.

4.6.6 Crise Russie / Ukraine

Fin février 2022, les tensions entre la Russie et l'Ukraine ont débouché sur un conflit armé. Cette crise a entraîné une baisse des marchés d'actions et une hausse de la volatilité. Amundi a adapté rapidement son dispositif opérationnel, avec notamment une politique d'investissement prudente. L'exposition d'Amundi aux marchés russe et ukrainien est très limitée.

L'ampleur et la durée de cette crise sont difficiles à prévoir. Pour Amundi, le principal impact financier pourrait résulter de la sensibilité des actifs sous gestion à la baisse des marchés financiers mondiaux en termes de valorisation et donc de revenus de gestion. La hausse des incertitudes pourrait également avoir un effet sur l'appétit au risque des clients et donc sur la collecte d'Amundi.

4.6.7 Nomination d'un Directeur général Délégué

Le 30 mars 2022, Amundi a annoncé la nomination de Nicolas Calcoen au poste de Directeur Général Délégué, en charge du pôle Stratégie, Finance et Contrôle. D'autres nominations ont été annoncées. Ces nominations sont effectives au 1er avril 2022. Voir communiqué de presse Amundi du 30 mars 2022.

(1) Hors Lyxor. Voir Glossaire.
(2) Sustainable Financial Disclosure Regulation, nouvelle réglementation européenne SFDR imposant aux gérants de classer leurs actifs européens selon leur degré d'intégration ESG.
(3) Collecte nette hors produits de trésorerie et hors assureurs CA Assurances et Sogecap.

4.7 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE)

En 2021, le produit net bancaire d'Amundi (société mère) s'élève à 955 millions d'euros contre 348 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 607 millions d'euros.

Il est composé principalement :

- des revenus sur titres de participation pour 948 millions d'euros au titre des dividendes perçus en provenance des filiales d'Amundi ;
- du résultat des portefeuilles de placement et de négociation pour + 31 millions d'euros compensé par la marge d'intérêt pour - 31 millions d'euros.

Les charges générales d'exploitation s'élèvent à 41 millions d'euros en 2021 et sont stables par rapport à celles de 2020.

Compte tenu de ces éléments, le résultat brut d'exploitation ressort à 914 millions d'euros en 2021, en hausse de 608 millions d'euros par rapport à l'exercice 2020. Cela s'explique d'une part par une amélioration du résultat des titres de participation de l'ordre de 580 millions d'euros (dont 499 millions d'euros au titre des versements de dividendes) et d'autre part par une diminution des moins-values de cessions des titres en portefeuille de placement et assimilé de l'ordre de 27 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôt s'élève à 915 millions d'euros.

Dans le cadre de la convention d'intégration fiscale, Amundi enregistre un produit net d'impôt sur les bénéfices de 5 millions d'euros.

Au total, le résultat net d'Amundi est un bénéfice de 920 millions d'euros en 2021 contre un bénéfice de 324 millions d'euros en 2020.

Résultats d'Amundi (société mère) sur cinq ans

Nature des indications	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Capital en fin d'exercice *(en euros)*	503 776 405	504 260 885	505 408 263	506 464 883	507 686 628
Nombre d'actions émises	201 510 562	201 704 354	202 163 305	202 585 953	203 074 651
OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE *(en milliers d'euros)*					
Revenus nets	150 895	481 789	621 783	348 261	955 084
Résultat avant impôt, amortissement et provisions	135 802	459 973	570 764	306 678	914 916
Impôts sur les bénéfices	988	27 783	(3 380)	17 298	5 543
Résultat après impôts, amortissements et provisions	136 779	487 745	567 445	323 976	920 451
Montant des bénéfices distribués	503 601	579 365		587 499	832 606
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE ACTION *(en euros)*					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,68	2,42	2,81	1,6	4,53
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,68	2,42	2,81	1,6	4,53
Dividende attribué à chaque action	2,5	2,9	(1)	2,9	4,1
PERSONNEL					
Effectif moyen du personnel	11	12	12	9	9
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	1 754	3 390	1 751	2 946	4 495
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges et œuvres sociales) *(en milliers d'euros)*	863	1 445	451	566	1 704

(1) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le 1er avril 2020 Amundi a annoncé ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'exercice 2019, lors de l'AG du 12 mai 2020.

4.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS (SOCIÉTÉ MÈRE)

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-6).

	Article D.441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						**Article D.441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**					
(en milliers d'euros)	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	1	1	1	3	28	34			4		1	5
Montant total des factures concernées HT ou TTC	0	0	(3)	3	2 165	2 165			1 075		157	1 232
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,5 %	8,5 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice									3,5 %		0,5 %	4,1 %
(B) FACTURES EXCLUES DU A RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures exclus						0						0
Montant des factures exclues												
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉES												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						> 30 jours						>30 jours

Ces informations n'incluent pas les opérations bancaires et les opérations connexes qui n'entrent pas dans le périmètre des informations à produire.



5 Gestion des risques et adéquation des fonds propres

5.1 CULTURE DU RISQUE (AUDITÉ) 220

5.2 FACTEURS DE RISQUES (AUDITÉ) 220

5.2.1 Risques liés à l'activité de gestion d'actifs 221

5.2.2 Risques financiers 225

5.3 DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES 229

5.3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 229

5.3.2 Gouvernance (audité) 232

5.3.3 Organisation des fonctions et dispositifs de contrôle 234

5.3.4 Brève déclaration sur les risques 240

5.4 SOLVABILITÉ ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES 241

5.4.1 Ratio de solvabilité 241

5.4.2 Ratio de levier 243

5.4.3 Pilotage du capital économique 244

5.5 CHIFFRES CLÉS/PROFIL DE RISQUE 244

5.1 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 des fonctions de contrôle Risques, Conformité et Sécurité dans les différents comités : produits, investissements, service client, etc. ;
- le regroupement sur une plateforme 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 ;
- 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*.

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.

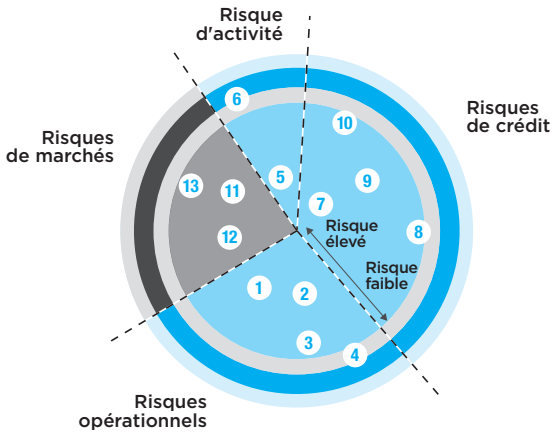
5.2 FACTEURS DE RISQUES (AUDITÉ) (1) (2)

Nous présentons ci-après les **principaux facteurs de risques** auxquels Amundi est exposée, conformément au règlement (UE) 2017/1129. Le tableau ci-dessous présente une vision synthétique de ces principaux facteurs de risques, classés par ordre de criticité décroissante au sein des différentes catégories de risques et tenant compte du dispositif de contrôle interne en place au sein d'Amundi.

PRINCIPAUX RISQUES PAR NATURE

Risques liés à l'activité de gestion d'actifs		Risques financiers	
Risques opérationnels	**Risques d'activité**	**Risques de crédit**	**Risques de marchés**
I. Promesse faite au client 1	I. Business 5	I. Défaut 7	I. Variation de prix du portefeuille de placement 11
II. Dysfonctionnement des processus, erreur humaine 2	II. Extra-financiers 6	II. Contrepartie sur opérations de marché 8	II. Change 12
III. Non-conformité, fiscaux, réglementaires et juridiques 3		III. Participation 9	III. Immobilier 13
IV. Discontinuité des activités 4		IV. Concentration 10	

Le diagramme ci-dessous présente une vision synthétique de ces principaux facteurs de risque. La représentation de leur importance est basée sur les montants de capital économique associés à ces facteurs de risques.



(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.*
(2) *Sauf répartitions par zone géographique et par secteur.*

5.2.1 Risques liés à l'activité de gestion d'actifs

5.2.1.1 Risques opérationnels

Parmi les **risques opérationnels** d'Amundi ressort essentiellement le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus, systèmes ou personnes responsables du traitement des transactions, ainsi que d'événements externes, qu'ils soient délibérés, accidentels ou naturels (inondations, incendies, tremblements de terre, attaques terroristes, *etc.*). Les risques opérationnels d'Amundi incluent également le risque juridique lié à l'exposition d'Amundi à des procédures civiles, administratives ou pénales, le risque de non-conformité découlant du non-respect des dispositions réglementaires et législatives ou normes déontologiques qui gouvernent ses activités, le risque de réputation susceptible d'en découler.

Au 31 décembre 2021, les actifs pondérés des risques opérationnels s'élevaient à 5,6 milliards d'euros pour un total d'actifs pondérés des risques de 14 milliards d'euros.

Risques	Conséquences potentielles
I. Promesse faite au client	
• Non-respect des règles d'investissement. • Désalignement de la gestion avec la promesse (implicite ou explicite) faite au client. • Baisse de la liquidité de fonds.	• Indemnisation des clients. • Sanction du régulateur. • Mesures de soutien ponctuelles.
II. Dysfonctionnement des processus, erreur humaine	
• Incident suite à un dysfonctionnement d'un processus opérationnel. • Erreur humaine.	• Indemnisation des clients. • Sanction du régulateur.
III. Risques de non-conformité, fiscaux, réglementaires et juridiques	
Amundi exerce pour activité principale une activité de gestion d'actifs et est à ce titre encadrée par les différents régimes réglementaires en lien avec cette activité. En outre, en sa qualité d'établissement de crédit, Amundi est également soumise au contrôle des autorités de supervision bancaire. Amundi est ainsi exposée : • à l'évolution et à l'accroissement des exigences réglementaires ; • aux réformes réglementaires qui pourraient avoir un impact sur les clients d'Amundi (banques, entreprises d'assurance ou fonds de pension), les incitant à revoir leurs stratégies d'investissement ou de placement ; • à la non-conformité aux lois ou réglementations applicables, ou tout changement dans l'interprétation ou la mise en œuvre de celles-ci.	• Se conformer à ces exigences est coûteux et peut influer sur la croissance d'Amundi. • Les réformes réglementaires pourraient impacter les clients d'Amundi et 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, entraînant un effet défavorable sur les encours sous gestion et ses résultats. • La non-conformité aux lois ou réglementations peut engendrer le cas échéant des sanctions, des interdictions de conduire certaines activités, une perte de clients, ou d'autres pénalités qui pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation d'Amundi et sur ses résultats.
IV. Risque de discontinuité des activités	
• Indisponibilité des systèmes d'information (destruction de matériels, attaque virale, destruction d'une base de données…). • Indisponibilité d'environnement de travail (inaccessibilité du site, défaillance des installations techniques). • Indisponibilité du personnel (grève de transports publics, épidémie, crue…).	• Non-disponibilité des systèmes IT (cyberattaque ou autre), empêchant la réalisation des opérations de marché. • Pertes potentielles suite à des « breaches ».

I. Promesse faite au client

Le risque associé à la gestion d'actifs pour compte de tiers découle du désalignement des pratiques de gestion avec la promesse (implicite ou explicite) faite au client.

Les risques liés aux investissements réalisés dans le cadre de la gestion pour compte de tiers sont supportés, dans leur grande majorité, par les clients. Dès lors, le risque principal est le risque de liquidité sur le passif des fonds ouverts.

Le non-respect des règles d'investissement pourrait avoir pour conséquences :

- la mise en place de mesures de soutien en cas d'absence de liquidité sur certaines classes d'actifs, afin de permettre aux clients de sortir de leur investissement ;
- de devoir indemniser les clients en cas d'évolution défavorable des marchés suite au non-respect de contraintes d'investissement ;
- une sanction du régulateur.

Au 31 décembre 2021, les risques liés au non-respect des règles d'investissement et au désalignement de la gestion avec la promesse (implicite ou explicite) faite au client représentaient 32% des RWA (*Risk-Weighted Assets* ou Emplois pondérés) au titre du risque opérationnel.

II. Risques de dysfonctionnement des processus, d'erreur humaine

Les systèmes de communication et d'information d'Amundi, et ceux de ses clients, de ses prestataires de services et de ses contreparties, pourraient être sujets à des dysfonctionnements opérationnels. Le risque d'erreur involontaire par une personne lors de la réalisation d'une tâche ne peut également pas être totalement exclu. Les conséquences d'un dysfonctionnement opérationnel ou d'une erreur humaine varient selon le type d'incident, il pourrait s'agir de devoir indemniser un client, de sanction du régulateur, d'une atteinte à la réputation d'Amundi…

Au 31 décembre 2021, les risques liés à une défaillance d'un processus opérationnel ou à une erreur humaine représentaient 53 % des RWA au titre du risque opérationnel.

III. Risques de non-conformité, fiscaux, réglementaires et juridiques

Amundi est un groupe international exerçant ses activités dans de nombreux pays. La gestion d'actifs (y compris encours de Lyxor acquis le 31 décembre 2021) constitue l'activité principale d'Amundi, essentiellement en Europe avec 1 562 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2021 (999 milliards d'euros en France, 215 milliards d'euros en Italie, 347 milliards d'euros dans le reste de l'Europe), 372 milliards d'euros en Asie 130 milliards d'euros dans le reste du monde. Du fait de leur activité principale de gestion d'actifs, les sociétés de gestion qui composent la majeure partie du Groupe Amundi sont soumises aux régimes réglementaires et de supervision dans chacun des pays où Amundi conduit ses activités. Également, certaines entités d'Amundi agréées en tant qu'établissement de crédit ou entreprise d'investissement sont soumises au contrôle des autorités de supervision bancaire. Et, en tant que filiale significative d'un groupe bancaire, le groupe Crédit Agricole, Amundi est soumise à des exigences réglementaires supplémentaires.

Les réglementations influent fortement sur la manière dont Amundi exerce ses activités. Se conformer à ces exigences est coûteux et peut influer sur la croissance d'Amundi.

Des réformes réglementaires pourraient également impacter certains clients d'Amundi, tels que les banques, entreprises d'assurance ou fonds de pension, et pourraient conduire ces clients à revoir leurs stratégies d'investissement ou de placement au détriment d'Amundi et/ou à réduire leur intérêt pour les produits d'Amundi. Ces potentielles réformes réglementaires pourraient donc avoir un effet défavorable significatif sur les encours sous gestion d'Amundi, ses résultats et sa situation financière.

La non-conformité d'Amundi aux lois ou réglementations applicables, ou tout changement dans leur interprétation ou leur application, pourrait entraîner une condamnation à des sanctions, une interdiction temporaire ou permanente d'exercer certaines activités, avec des pertes de clients, des pénalités qui pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation d'Amundi et, ce faisant, un effet défavorable significatif sur son activité et ses résultats.

Amundi a structuré ses activités commerciales et financières de manière à se conformer aux réglementations fiscales qui lui sont applicables. Étant donné qu'il n'est pas toujours possible de dégager une interprétation claire et définitive de la législation fiscale des différents pays dans lesquels des entités d'Amundi sont situées ou opèrent, le Groupe ne peut pas garantir que ses positions fiscales ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes. D'une manière générale, tout manquement à la législation fiscale d'un pays donné peut entraîner des redressements fiscaux et, le cas échéant, des pénalités, amendes et intérêts de retard.

Par ailleurs, la législation fiscale des différents pays dans lesquels les entités d'Amundi sont situées ou opèrent est susceptible de changer (notamment en cas de modifications de la position des autorités fiscales et/ou de l'interprétation de la loi par la justice).

Ces différents facteurs de risque sont susceptibles de se traduire par une augmentation de la charge fiscale d'Amundi et d'avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats et sa situation financière.

IV. Risques de discontinuité des activités

L'infrastructure d'Amundi, — y compris sa capacité technologique, ses centres de données et ses espaces de travail —, est vitale pour la compétitivité de ses activités. Une partie significative des activités critiques d'Amundi est concentrée dans un nombre limité de zones géographiques, principalement Paris, ainsi que Londres, Tokyo, Hong Kong, Singapour et Boston (États-Unis). Des événements externes, qu'ils soient délibérés, accidentels ou naturels pourraient impacter la capacité d'Amundi à opérer, cela pourrait être :

- une indisponibilité d'environnement de travail local causée par l'inaccessibilité du site (un immeuble ou un ensemble d'immeubles lorsque ceux-ci sont regroupés) ou par la défaillance des installations techniques (panne d'électricité, perte d'accès des moyens télécom…) ;
- une indisponibilité du personnel causée par une grève de transports publics, une épidémie, une crue, *etc. ;*
- une indisponibilité physique des systèmes d'information causée par la destruction physique de matériels du *Datacenter* ou des moyens d'accès réseau au *Datacenter* ;
- une indisponibilité logique des systèmes d'information *Datacenter* causée par malveillance, erreur ou accident (attaque virale, intrusion, destruction accidentelle d'une base de données ou un « bug » informatique altérant des bases de données) ;
- une indisponibilité massive des postes de travail causée, par exemple, par une attaque virale massive qui toucherait les postes de travail.

Nonobstant les efforts déployés par Amundi pour garantir la poursuite de ses activités lors d'un tel sinistre, sa capacité à opérer pourrait être impactée de manière défavorable, ce qui pourrait entraîner une baisse des encours sous gestion, de ses résultats ou pourrait aussi impacter la capacité d'Amundi de se conformer à ses obligations réglementaires, ce qui pourrait affecter sa réputation, entraîner des sanctions réglementaires ou des amendes. En outre, une panne ou une défaillance des systèmes d'information d'Amundi pourrait affecter sa capacité à déterminer la valeur liquidative des fonds qu'elle gère et l'exposer à des réclamations de ses clients et affecter sa réputation.

Amundi est exposé à la cybercriminalité ciblant ses clients, ses fournisseurs ou partenaires mais également ses propres infrastructures et données informatiques. L'interconnexion entre les différentes entreprises de marché et la concentration de celles-ci augmentent le risque d'un impact sur Amundi en cas d'attaques visant l'un des maillons de cette chaîne tenant notamment compte de la complexité des systèmes devant être coordonnés dans des délais contraints.

5.2.1.2 Risques d'activité

Les risques d'activité sont relatifs à la stratégie d'Amundi, à ses activités de gestion d'actifs et à ses concurrents.

Risques	Conséquences potentielles
I. Risque *business*	
Les principaux risques impactant l'activité de gestion d'actifs sont : • l'évolution des marchés financiers ; • la dépendance d'Amundi aux réseaux de distribution des groupes Crédit Agricole et Société Générale en France ; • les taux des commissions de gestion ; • la demande des clients.	• Baisse de valorisation des actifs, entraînant une baisse des assiettes de commissions. • Difficulté à réaliser des surperformances, d'où une minoration des commissions de surperformance. • Réticence des investisseurs à prendre du risque sur des marchés perturbés. • Restrictions ou limitations éventuelles de certaines activités.
II. Risques extra-financiers	
• Offre ESG non conforme aux attentes des investisseurs en matière d'exemplarité et d'engagement. • Mauvaises pratiques de commercialisation, contrevenant aux obligations de fournir des informations à caractère exact, clair et non trompeur qui permette d'évaluer la démarche ESG proposée. • Non-conformité du portefeuille ou de certains titres détenus avec les caractéristiques ESG du produit.	• Désaffection de la clientèle.

I. Risques *business*

La grande majorité des revenus d'Amundi provient des commissions de gestion, calculées en fonction de ses encours sous gestion. Ses résultats sont donc sensibles aux facteurs impactant l'évolution de ses encours :

- **L'évolution de la valeur des instruments financiers pourrait baisser (impact direct sur la valeur des actifs sous gestion et indirect sur le niveau de la collecte).**

  Le niveau des encours sous gestion dépend en grande partie de la valeur des actifs détenus dans les fonds et portefeuilles gérés par Amundi, en particulier les obligations, les actions, les produits monétaires, les devises et les actifs réels.

  Les fluctuations des marchés financiers, en particulier les mouvements de taux d'intérêts, des *spreads* de crédit, des cours de change et la valeur des actions peut entraîner une variation significative de la valeur des encours sous gestion d'Amundi. Des mouvements adverses des marchés financiers peuvent aussi réduire les nouveaux investissements et conduire des investisseurs à retirer des actifs de fonds et portefeuilles gérés par Amundi, impactant encore davantage les encours sous gestion et donc les revenus d'Amundi.

- **Amundi est dépendante, en France, des réseaux de distribution des groupes Crédit Agricole et Société Générale.**

  Amundi se concentre sur deux segments de clientèle : particuliers et institutionnels. Le segment des particuliers inclus la distribution de solutions d'épargne pour les clients des réseaux partenaires en France et à l'étranger, ainsi que des distributeurs tiers.

  En France, Amundi s'appuie sur les réseaux des banques affiliées aux groupes Crédit Agricole et Société Générale, avec lesquelles il a des accords de distribution lui garantissant une quasi-exclusivité pour distribuer une part significative de ses produits. Les produits distribués en France au travers de ces accords de distribution représentaient 128 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2021. Si un de ces contrats se terminait et n'était pas renouvelé, les encours sous gestion d'Amundi et les commissions pourraient être significativement (mais progressivement) réduits.

  À l'étranger, Amundi a depuis 2017 un accord de distribution sur 10 ans avec le réseau UniCredit en Italie, Allemagne, Autriche et en Europe de l'Est. Amundi reste aussi le fournisseur privilégié des réseaux Crédit Agricole et Société Générale en Italie (CA Italie), République tchèque (Komerční Banka) et Pologne (CA Polska). Amundi a aussi un partenariat avec BAWAG P.S.K. en Autriche, Resona au Japon et Banco Sabadell en Espagne. Les produits distribués par l'intermédiaire des réseaux de distribution partenaires à l'international représentent 174 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2021. Amundi a également créé fin 2020 une nouvelle filiale en Chine avec Bank of China.

  Cette capacité de distribution est complétée par des distributeurs tiers, des banques privées et des conseillers en gestion de patrimoine. Les produits distribués *via* ces distributeurs tiers représentaient 324 milliards d'euros d'actifs sous gestion d'Amundi au 31 décembre 2021.

  De plus, Amundi est actionnaire de « joint-ventures » qui opèrent notamment en Inde, en Chine, en Corée du Sud et au Maroc. Les produits distribués grâce à ces « joint-ventures » représentaient 286 milliards d'euros d'actifs sous gestion d'Amundi au 31 décembre 2021.

  Ces accords peuvent être résiliés ou ne pas être renouvelés pour des motifs d'ordre commercial ou d'ordre légal. En outre, ces distributeurs tiers qui distribuent des produits d'Amundi ne sont pas liés par une clause d'exclusivité. En d'autres termes, si une banque faisant partie de ce réseau de distribution décidait de remplacer les produits d'Amundi par ceux d'un concurrent, ou de réduire les ressources consacrées à la promotion et à la distribution des produits d'Amundi, ou si elle facturait des commissions plus élevées pour la distribution des produits d'Amundi, il pourrait en découler un impact défavorable sur les encours sous gestion et les résultats d'Amundi. En outre, des facteurs affectant la situation concurrentielle ou la réputation de ces réseaux de distribution, ainsi qu'une défaillance potentielle de ces entités, pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation et les résultats d'Amundi.

- **Les taux des commissions de gestion sont soumis à la pression concurrentielle et à la pression du marché.**

  Les commissions de gestion d'Amundi sont généralement un pourcentage de ses encours sous gestion, et varient en fonction du type de produit, du marché géographique et d'autres facteurs. En 2021, les revenus générés par les commissions et autres produits des activités clientèle s'élevaient à 2,786 milliards d'euros (hors commissions de surperformance).

  Les commissions sont soumises à une pression concurrentielle intense : les commissions facturées sur les produits de *Retail* doivent être communiquées en vertu des réglementations en vigueur, et celles qui sont facturées à des investisseurs institutionnels sont généralement déterminées par un processus de mise en concurrence. Les commissions appliquées sur le marché de la gestion d'actifs ont subi une pression concurrentielle significative ces dernières années. Une réduction des taux de commission impacterait directement et défavorablement le résultat d'Amundi.

  Amundi est confrontée à une concurrence significative : Amundi est le plus grand gérant d'actifs européen en termes d'encours sous gestion et figure parmi les 10 premières entreprises de gestion d'actifs au niveau mondial (source : IPE « Top 500 asset managers », classement publié en juin 2021 sur la base des encours sous gestion à fin décembre 2020). L'industrie de la gestion d'actifs est hautement concurrentielle et les barrières à l'entrée ne sont que modérées. Les principaux concurrents d'Amundi sont des entreprises de gestion d'actifs, des compagnies d'assurance et des entreprises de services financiers, dont beaucoup offrent des produits d'investissement similaires à ceux d'Amundi. La concurrence qui s'exerce dans l'industrie repose sur plusieurs facteurs, y compris la performance des investissements, le niveau des commissions facturées, la qualité et la diversité des services et produits fournis, la notoriété et la réputation de l'entreprise, l'efficacité des canaux de distribution et la capacité à développer de nouvelles stratégies d'investissement et de nouveaux produits afin de répondre aux besoins changeants des investisseurs. Les investisseurs particuliers ont de nombreux choix d'investissement, qui sont encore plus nombreux à présent que l'offre d'investissements en ligne ne cesse de s'amplifier. Pour leur part, les investisseurs institutionnels choisissent généralement les gérants en les mettant en concurrence. L'intensification de la concurrence, particulièrement si elle conduit à la réduction des commissions, pourrait entraîner une baisse des encours sous gestion et des résultats d'Amundi. En outre, Amundi doit affronter la concurrence des plus grands groupes bancaires français et internationaux dans le cadre de son activité d'émission d'EMTN structurés. Il s'y ajoute le fait que de nouveaux opérateurs nationaux et internationaux peuvent entrer sur les marchés où Amundi opère et, ce faisant, intensifier la concurrence, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats et les perspectives d'Amundi. Enfin, les produits commercialisés dans le cadre de la gestion d'actifs sont concurrencés par d'autres catégories d'investissement offertes aux investisseurs (valeurs mobilières diverses, obligations, produits d'épargne réglementée et non réglementée, placements immobiliers, *etc.*).

  En outre, de nombreux concurrents offrent des produits similaires ou comparables à ceux qui sont offerts par Amundi. La défaillance ou la performance négative de produits de concurrents pourrait entraîner une perte de confiance dans les produits similaires d'Amundi, quelle que soit la performance de ces derniers. Toute perte de confiance dans un type de produit pourrait conduire à des retraits, des remboursements et des problèmes de liquidité au titre de ces produits, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur Amundi et entraîner une baisse de ses encours sous gestion et des résultats d'Amundi.

- **La demande des clients d'Amundi dépend de facteurs qui échappent à son contrôle et affectent globalement le marché de la gestion d'actifs.**

  Des facteurs exogènes tels que l'environnement macroéconomique, sanitaire ou fiscal pourraient affecter la volonté des investisseurs de constituer de l'épargne et/ou d'investir dans des produits financiers et, par conséquent, réduire l'intérêt que ces investisseurs peuvent avoir pour les produits financiers dans leur ensemble ou pour les produits d'Amundi. Ces évolutions, dont l'ampleur et les implications sont imprévisibles, pourraient avoir un impact négatif significatif sur les encours sous gestion et les revenus d'Amundi.

- **L'incapacité d'Amundi à recruter et retenir ses employés pourrait lui faire perdre des clients et provoquer une baisse de ses encours.**

  Le succès d'Amundi dépend des talents et des efforts de ses collaborateurs hautement qualifiés et de sa capacité à planifier la croissance future à long terme de l'entreprise, en identifiant les collaborateurs qui pourront finalement jouer des rôles clés chez Amundi. Le marché des gestionnaires de portefeuille, des analystes investissement, des spécialistes produit, des commerciaux et autres professionnels qualifiés est concurrentiel, et les facteurs qui affectent la capacité d'Amundi à attirer et retenir ces collaborateurs sont notamment sa réputation, la rémunération et les avantages qu'elle offre, et son engagement de gérer efficacement la relève des cadres, y compris par le développement et la formation de collaborateurs qualifiés. Si Amundi est incapable de le faire, sa capacité à préserver sa compétitivité et à conserver ses clients existants pourrait s'en trouver impactée et il pourrait en résulter une baisse de ses encours sous gestion et de ses résultats.

- **Une atteinte portée à la réputation d'Amundi pourrait conduire à une diminution de ses encours sous gestion, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.**

  L'intégrité de l'image de marque et de la réputation d'Amundi revêt une importance cruciale pour sa capacité à attirer et conserver des clients, des partenaires commerciaux et des collaborateurs. La réputation d'Amundi pourrait être entachée par des facteurs comme une mauvaise performance des investissements, un procès, une action réglementaire, une faute ou une violation des lois ou règlements applicables. La publicité négative s'attachant à l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait nuire à la réputation d'Amundi, l'exposer à des sanctions réglementaires et avoir un impact défavorable sur ses relations avec les clients, les distributeurs tiers et d'autres partenaires commerciaux. Toute atteinte à l'image de marque d'Amundi pourrait avoir un impact négatif sur le statut d'Amundi dans l'industrie et entraînerait une perte d'activité à court et long terme.

II. Risques extra-financier

- Le fait de ne pas se conformer aux attentes des investisseurs en termes d'offre ESG ou de responsabilité sociale d'entreprise ;
- de mauvaises pratiques de commercialisation, contrevenant aux obligations de fournir des informations à caractère exact, clair et non trompeur qui permette d'évaluer la démarche ESG proposée ;
- la non-conformité du portefeuille ou de certains titres détenus avec les caractéristiques ESG du produit,

pourraient conduire à une perte de clients et affecter l'image de marque et la réputation d'Amundi.

Amundi prend des dispositions pour répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Au niveau de l'entreprise, les risques extra-financiers sont adressés par des politiques relatives à son fonctionnement (politiques Achats ; politiques Ressources Humaines…) mises en place par les métiers concernés.

Les risques extra-financiers dans les portefeuilles gérés pour compte de tiers sont quant à eux encadrés par des limites d'investissement établies sur la base de notations internes, résultat d'une analyse effectuée selon des critères ESG par une équipe d'analystes dédiée. Les différents paramètres retenus pour l'élaboration de ces notations et les limites d'investissement applicables à l'ensemble des portefeuilles et/ou de manière individuelle en fonction des processus de gestion financière, font l'objet d'une gouvernance spécifique à laquelle participent les équipes de contrôle des risques. Au cours des dernières années, Amundi a renforcé et élargi son approche pour intégrer l'identification et l'évaluation des risques climatiques physiques et de transition parmi les indicateurs clés considérés.

Amundi a annoncé en 2018 la mise en place d'un objectif d'intégration des critères extra-financiers (ESG) dans ses processus d'investissement de gestion active discrétionnaire (les fonds ouverts gérés activement ayant un objectif de surperformance ESG par rapport à leur univers de référence dès lors que cela est techniquement possible) et continue à développer son offre ESG, Amundi disposait ainsi à fin décembre 2021 de plus de 840 milliards d'euros d'encours Investissement Responsable dont quelque 850 fonds et produits financiers catégorisés en Article 8 ou 9, en conformité avec le règlement « Disclosure » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) (cf. Chapitre 3 pour le détail des dispositions prises par Amundi en matière de responsabilité sociale d'entreprise et d'ESG).

5.2.2 Risques financiers

5.2.2.1 Risques de crédit

Les risques de crédit et de contrepartie sont liés à la défaillance d'une contrepartie. Amundi est exposée au risque de crédit dans le cadre de la gestion de fonds garantis, si le défaut d'un tiers entraîne une performance insuffisante par rapport à la garantie donnée, mais aussi sur l'intermédiation de dérivés, Amundi étant intermédiaire entre les fonds et les contreparties bancaires. Amundi est également exposé au risque de crédit sur son portefeuille de placement.

Au 31 décembre 2021, les RWA au titre du risque de crédit hors franchises et CVA s'élevaient à 5,9 milliards d'euros sur un total de RWA de 14 milliards d'euros.

Risques	Conséquences potentielles
I. Risque de défaut	
Amundi est exposée au risque de défaut au niveau de : • son portefeuille de placement ; • certains produits proposés aux clients, assortis de niveaux de performance et/ou de protection garantis.	• Pertes potentielles. • Paiement d'une compensation financière en cas de sous-performance d'un produit garanti. • Baisse de valorisation des actifs, entraînant une baisse des assiettes de commissions.
II. Risque de contrepartie sur opérations de marché	
Amundi étant intermédiaire entre les fonds et les contreparties bancaires, cette activité ne génère pas de risque de marché, mais expose Amundi au risque de défaut des contreparties.	• Perte potentielle en cas de défaut d'une contrepartie couplée à une évolution défavorable des marchés.
III. Risque de participation	
Amundi supporte le risque d'une baisse de valeur des titres de capital qu'elle détient dans le cadre de prises de participations stratégiques.	• Pertes potentielles si la valeur des titres de capital détenus venait à diminuer.
IV. Risque de concentration	
Amundi a une forte concentration du risque de crédit et de contrepartie sur le secteur financier.	• Pertes potentielles en cas de défaut d'un ou plusieurs émetteurs ou contreparties.

I. Risque de défaut

Amundi est exposée au risque de défaut au niveau de son portefeuille de placement ainsi qu'au travers des garanties accordées à certains produits proposés aux clients. Ce risque 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. 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.

Les fonds structurés qui bénéficient des garanties octroyées par Amundi comprennent principalement trois grandes familles : les fonds à formule, les fonds gérés en assurance de portefeuille (fonds CPPI) et les fonds de pension italiens.

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.

Les fonds de pension italiens ont pour objectif de protéger le capital des souscripteurs sur un horizon lié au départ à la retraite (sauf cas de sortie anticipée).

Le tableau suivant présente les montants garantis au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds à formule	5 288	7 064
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	5 866	6 052
Fonds de pension italiens	2 888	3 050
Autres garantis	4 218	2 076
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN	**18 260**	**18 242**

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 à la Direction des Risques.

L'actif des fonds peut être constitué des éléments suivants :

- acquisition directe de titres de créance ;
- acquisition d'actions dont la performance peut être échangée avec des établissements bancaires de premier rang ;
- pension avec des établissements bancaires de premier rang ;
- achat de parts de fonds (investissements diversifiés).

Hormis le cas des fonds de pension italiens, 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 processus 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.

II. Risque de contrepartie sur opérations de marché

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 2021, le nominal total des opérations conclues par Amundi Finance avec les contreparties de marché s'élève à 39,6 milliards d'euros.

Les transactions, une fois la commercialisation des fonds et EMTN finalisée, 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 2021 sont de 709 millions d'euros contre 485 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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'arrêté, 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. Aucune provision n'était constatée au 31 décembre 2021.

Afin de réduire pour les fonds le risque de contrepartie associé à ces opérations – risque auquel Amundi est exposée 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 utilisées 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-cadres avec échange de collatéral, ce qui réduit substantiellement le risque de contrepartie pour Amundi.

Bien que les transactions soient exécutées en vertu de contrats-cadres avec échange de garanties financières (« collateral ») afin de réduire le risque de contrepartie d'Amundi, Amundi peut néanmoins encourir des pertes significatives en cas de défaillance de contreparties majeures. Dans le cas où l'un ou plusieurs des établissements financiers seraient en situation de défaut, Amundi devrait dénouer ces transactions et rechercher d'autres contreparties afin de conclure de nouvelles transactions. En outre, le risque de crédit d'Amundi pourrait être amplifié si les garanties financières détenues par Amundi ne peuvent pas être vendues ou sont liquidées à des prix insuffisants pour recouvrer le montant qui lui est dû au titre de son exposition aux dérivés.

III. Risque de participation

Dans le cas de prises de participations stratégiques dans le capital de sociétés, le degré de contrôle d'Amundi peut être limité et tout désaccord avec d'autres actionnaires ou avec la Direction de l'entité concernée pourrait avoir un impact défavorable sur la capacité d'Amundi à influencer les politiques de cette entité. Amundi est exposée au risque d'une baisse de la valeur des titres de capital détenus.

Le montant des participations dans les entreprises mises en équivalence était de 385 millions d'euros au 31 décembre 2021.

IV. Risque de concentration

Au 31 décembre 2021 et 2020, 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 3 212 millions d'euros en 2021 et 4 506 millions d'euros en 2020) :

RÉPARTITION PAR NOTATION

	31/12/2021	31/12/2020
AAA	2 %	2 %
AA+	9 %	11 %
AA	4 %	3 %
AA –	5 %	6 %
A+	10 %	9 %
A	4 %	9 %
A –	9 %	9 %
BBB+	20 %	21 %
BBB	10 %	7 %
BBB –	26 %	21 %
NR	0 %	1 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31/12/2021	31/12/2020
France	21 %	19 %
Belgique	2 %	3 %
Espagne	14 %	15 %
Italie	29 %	23 %
Royaume-Uni	2 %	3 %
Pays-Bas	2 %	2 %
Allemagne	7 %	5 %
États-Unis	16 %	18 %
Autres	9 %	12 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

RÉPARTITION PAR SECTEUR

	31/12/2021	31/12/2020
Institutions financières	24 %	24 %
Souverains et agences	53 %	56 %
Entreprises	22 %	20 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

L'examen des expositions montre une concentration forte sur le secteur financier. Les expositions portent principalement sur des banques de premier plan, notamment les grands établissements de crédit français.

En cas de détérioration de la situation financière d'un secteur ou d'un pays dans lequel Amundi présente une forte concentration, Amundi courrait le risque que les entreprises de ce secteur ou de ce pays dont les titres sont détenus par les fonds garantis se trouvent en situation de défaut simultanément. Amundi encourrait des coûts substantiels pour remplacer ces actifs et pour remplir ses obligations en tant que garant.

5.2.2.2 Risques de marchés

Les risques de marchés sont liés à la variation des paramètres de marché : taux d'intérêt, taux de change, cours des titres, *spreads* de crédit, *etc.*

Au 31 décembre, les RWA au titre des risques de marchés s'élevaient à 979 millions d'euros sur un total de RWA de 14 milliards d'euros.

Risques	Conséquences potentielles
I. Risque de variation de prix du portefeuille de placement	
Les principaux facteurs de risques pouvant impacter la valeur des actifs détenus dans le portefeuille de placement d'Amundi sont : • les *spreads* de crédit ; • les taux d'intérêt ; • les marchés actions.	• Pertes potentielles en cas d'évolution défavorable des paramètres de marché.
II. Risque de change	
Les principales expositions au risque de change d'Amundi sont des expositions structurelles, liées à ses participations à l'étranger.	• Dévalorisation des investissements.
III. Risque immobilier	
Amundi émet des obligations dont la formule est indexée en partie sur le marché immobilier. Cette exposition est couverte par des actifs immobiliers, entraînant un risque en cas de baisse significative du prix de ces actifs du fait de la garantie de capital attachée au produit.	• Effet marché négatif sur les actifs au bilan, non compensé par l'évolution du passif. • Pertes potentielles en cas de baisse significative du prix des actifs immobiliers.

I. Risque de variation de prix du portefeuille de placement

Le portefeuille de placement recouvre le placement des excédents de Fonds Propres en investissements volontaires et en *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 jusqu'à deux fois par trimestre et qui fixe les orientations concernant l'investissement du portefeuille de placements volontaires 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 4.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

Les fluctuations des marchés financiers, en particulier les fluctuations des taux d'intérêt, des *spreads* de crédit de l'émetteur, des devises et de la valeur des actions, peuvent entraîner un changement significatif de la valeur des propres investissements d'Amundi et affecter le chiffre d'affaires net et/ou les fonds propres d'Amundi. 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. Elle était de 13 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, d'autres indicateurs sont utilisés pour le suivi du portefeuille : plus ou moins-values latentes, sensibilité aux variations des taux d'intérêt, *spread* et marchés actions et des indicateurs de stress historiques et hypothétiques.

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 de ne pas couvrir de manière systématique l'ensemble de ces expositions. Même si les positions de change d'Amundi ne sont pas importantes, les fluctuations des taux de change pourraient affecter les résultats et la situation financière d'Amundi.

En 2021, il a été décidé de couvrir les expositions les plus significatives (en USD, JPY et GBP) en vue d'optimiser les coûts de couverture en relation avec l'impact de ce risque, afin d'immuniser le ratio CET1 contre ce risque. Ces couvertures s'élevaient à 224 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les positions de change opérationnelles sont encadrées par une limite globale. Cette dernière assure la conversion régulière des revenus perçus en devise vers l'euro. Par ailleurs, elle oblige 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 immobilier

Depuis fin 2013, Amundi développe une activité d'émissions obligataires indexées :

- obligations dont la formule est indexée sur les marchés actions : ces émissions sont adossées grâce au recours à des dérivés ; elles ne présentent pas de risque de marché pour Amundi ;
- obligations dont la formule est indexée en partie sur le marché immobilier : l'adossement de ces émissions est effectué selon les mêmes principes que pour les émissions indexées sur actions, néanmoins il expose Amundi à un risque de variation du prix des actifs immobiliers en raison de la garantie de capital attachée au produit ; cette typologie de risque fait l'objet d'un encadrement spécifique.

Au 31 décembre 2021, le montant nominal des émissions de titres structurés s'élevait à 8 914 millions d'euros, y compris 1 167 millions d'euros d'obligations indexées en partie sur l'immobilier.

Amundi investit une partie des produits de ces titres en parts de fonds de placement immobilier gérés par l'une de ses entités. Pour ces titres, Amundi est exposée à un risque immobilier, étant donné qu'elle est habituellement obligée de payer le principal des titres à leur échéance, quelle que soit la performance des fonds de placement immobilier sous-jacents.

Dans une moindre mesure, Amundi pourrait être exposée à un risque de liquidité car elle pourrait ne pas être en mesure de vendre les actions/parts de fonds sous-jacentes assez rapidement pour générer les liquidités requises afin d'honorer des demandes de remboursement, particulièrement en temps de perturbation du marché.

5.3 DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

5.3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne d'Amundi répond notamment aux dispositions prévues par le 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 soumis au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), 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.

Le dispositif de contrôle interne est 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. Ces référentiels externes sont complétés 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.

Le dispositif de contrôle interne s'applique de manière homogène à l'ensemble des entités du Groupe Amundi 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 est décliné et adapté par les différentes unités opérationnelles et filiales en fonction de leurs spécificités, notamment au regard de leurs obligations réglementaires.

Le Conseil d'Administration définit le cadre d'appétence au risque et les limites de risque applicables au Groupe. La gouvernance du dispositif de Contrôle Interne prévoit que le Comité des Risques du Conseil d'Administration remonte systématiquement les résultats des contrôles et les incidents significatifs à l'égard de ce cadre.

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

5.3.1.1 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, au travers de délégations formalisées et mises à jour ;
- une séparation effective des fonctions d'engagement et de contrôle.

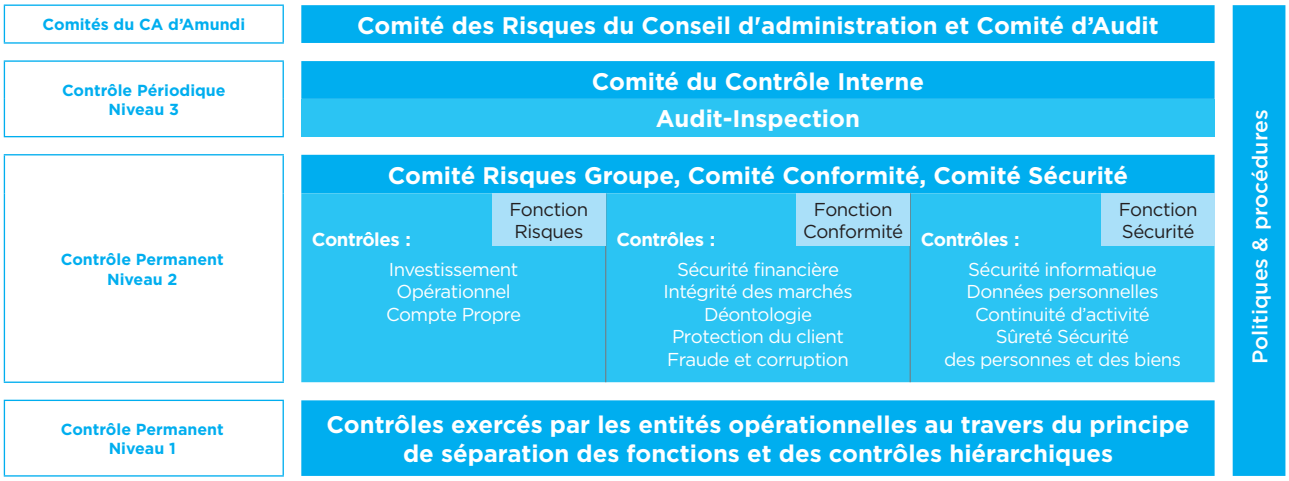
Le dispositif de contrôle interne s'appuie schématiquement sur deux principaux piliers :

- 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 permanent de premier niveau réalisé par les unités opérationnelles, le contrôle permanent de second niveau assuré par les fonctions Risques, Conformité et Sécurité, et le contrôle périodique exercé par l'Inspection.

Le dispositif de contrôle interne d'Amundi couvre l'ensemble du Groupe en France et à l'international à l'exception des *joint-ventures* dans lesquelles Amundi est actionnaire minoritaire.

5.3.1.2 Missions des fonctions de contrôle

Schéma du dispositif de contrôle interne



Le contrôle permanent de premier niveau

Le Contrôle Permanent de premier niveau constitue le socle du dispositif de Contrôle Interne. Il est mis en œuvre par les unités opérationnelles sous la responsabilité de leur hiérarchie. Le Contrôle Permanent de premier niveau s'assure du respect des procédures internes relatives aux processus opérationnels, de leur conformité aux lois et réglementations en vigueur et aux normes professionnelles et déontologiques. Il permet de prévenir ou de détecter l'ensemble des risques générés par les activités d'Amundi.

Les dirigeants des unités opérationnelles sont chacun responsables de la maîtrise des risques liés à leurs activités. Ils sont garants de la définition, du déploiement effectif et l'actualisation régulière du dispositif de Contrôle Permanent au sein de leurs unités.

Le dispositif de contrôle tient compte du cadre réglementaire et des procédures internes, étant entendu que ces procédures doivent évoluer et s'adapter aux attentes de nos clients, et prendre en compte l'amélioration attendue face à des incidents constatés ou potentiels ainsi que les recommandations formulées par l'Audit interne.

Les unités opérationnelles se dotent des moyens nécessaires pour réaliser ces contrôles et en communiquent de manière régulière les résultats à leur Direction de rattachement, la Direction des Risques, la Direction de la Conformité et la Direction de la Sécurité.

Elles établissent à l'attention de leur hiérarchie des rapports *a minima* annuels, incluant la liste des indicateurs et contrôles clés mis en œuvre pour encadrer les risques auxquels elles sont exposées, ainsi qu'une synthèse des résultats des contrôles effectués.

En cas de dégradation significative d'un risque, les unités opérationnelles alertent sans délai leur hiérarchie ainsi que les fonctions de contrôle.

La qualité et la pertinence des contrôles de premier niveau ainsi que la remontée effective de leurs résultats aux fonctions de contrôle de second niveau est un élément déterminant pour l'efficience des contrôles de second niveau.

Le contrôle permanent de second niveau

Le Contrôle Permanent de second niveau est exercé conjointement par trois fonctions de contrôle, indépendantes des unités opérationnelles :

- la fonction Risques ;
- la fonction Conformité ;
- la fonction Sécurité.

Ces trois fonctions ont la responsabilité d'animer conjointement, de manière concertée et coordonnée, l'ensemble du dispositif de Contrôle Permanent pour vérifier que celui-ci assure la couverture complète des risques auxquels Amundi est exposée. Ces fonctions de contrôle sont rattachées au deuxième Dirigeant Effectif de la société, Directeur de la Division *Business Support & Control* d'Amundi.

Coordination à l'échelle d'Amundi

Les Directions des Risques, de la Conformité et de la Sécurité d'Amundi exercent un rôle de pilotage global du dispositif de Contrôle Permanent du Groupe Amundi. À ce titre, elles définissent l'approche et les principes de déploiement dans les différentes entités du Groupe, coordonnent les plans de contrôle, puis organisent respectivement la restitution des résultats.

Les fonctions Risques, Conformité et Sécurité interviennent conjointement et de façon complémentaire dans leurs domaines de compétences respectives, en veillant à la cohérence et à l'efficacité des contrôles réalisés par les directions opérationnelles.

En prenant en compte les contrôles de premier niveau mis en œuvre par les métiers et les remontées qui en sont faites, les fonctions Risques, Conformité et Sécurité, définissent et exercent leurs propres contrôles de second niveau. La fréquence de ces contrôles de second niveau et leur exhaustivité dépendent de l'analyse et de la cartographie des risques réalisée annuellement par chacune des trois fonctions.

Les fonctions de contrôle de second niveau ne peuvent se substituer aux Directions opérationnelles pour la réalisation des contrôles de premier niveau.

La fonction Risques est responsable du suivi des risques, hors risques de non-conformité et risques liés au système d'information, auxquels s'expose Amundi tant pour compte propre qu'en qualité de gérant pour compte de tiers.

À ce titre, la fonction Risques :

- vérifie en continu que ni l'entreprise ni ses clients ne sont exposés à des risques financiers au-delà de leur seuil de tolérance ;
- s'assure que les contraintes d'investissement sont respectées ;
- contrôle que les risques opérationnels sont maîtrisés.

La fonction Conformité est responsable du suivi des risques de non-conformité, et s'assure en permanence du respect des dispositions législatives ou réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, notamment en matière :

- d'intégrité des marchés ;
- de sécurité financière ;
- de protection des clients et des porteurs ;
- d'éthique professionnelle ;
- de prévention de la fraude et de la corruption.

Dans ce contexte, la fonction Conformité contrôle que les collaborateurs disposent d'un niveau de connaissances minimales en matière d'environnement réglementaire et déontologique et de techniques financières.

La fonction Sécurité est responsable du suivi des risques liés au système d'information (infrastructure informatique, applications et données) ainsi que des risques relatifs à la protection des données personnelles (dans le cadre de la réglementation européenne sur le traitement des données personnelles et sur la libre circulation de ces données), à la continuité d'activité et à la protection des personnes et des biens.

Indicateurs consolidés pour le groupe Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole a mis en place un ensemble d'indicateurs clés (contrôles de second niveau consolidés, qualifiés de contrôles 2.2c) dans différents domaines, qui incluent : Risque de crédit, Risque financier, Risque comptable, Risque de non-conformité, Plan de Continuité d'Activité, Sécurité Sûreté Prévention, Risque informatique, Risque opérationnel.

Un responsable par domaine est désigné au sein d'Amundi pour établir les indicateurs pertinents en prenant comme base de référence méthodologique les indicateurs 2.2c proposés par Crédit Agricole S.A., et ceci pour l'ensemble des entités du Groupe Amundi. À ce titre, il conserve la piste d'audit des contrôles réalisés et des résultats obtenus.

La Direction des Risques d'Amundi est en charge de coordonner la collecte et la consolidation des résultats des contrôles effectués sur la base des indicateurs définis par les responsables de domaine pour le compte d'Amundi et de les transmettre à Crédit Agricole S.A.

Le contrôle de troisième niveau

L'Inspection Amundi est en charge du contrôle périodique du Groupe ; elle 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 permettant de couvrir les activités avec une fréquence liée aux risques de chaque activité et 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. La mise en œuvre effective des recommandations est contrôlée par des missions semestrielles menées par l'Inspection d'Amundi. L'Inspection générale de Crédit Agricole S.A. conduit également des missions d'audit sur le Groupe Amundi.

5.3.2 Gouvernance (audité) [1]

Le Conseil d'Administration valide sur proposition de la Direction Générale, l'ap pétence au risque en cohérence avec la stratégie définie pour Amundi.

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

- du Comité des Risques du Conseil et du Comité d'Audit, émanations du Conseil d'Administration ;
- de quatre Comités de contrôle interne auxquels la Direction Générale contribue activement et qui sont présentés ci-après.

Également, 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 Générale portant sur la situation consolidée des risques et résultats du Groupe, sur l'état du dispositif de surveillance des risques et de contrôle interne et sur 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.

5.3.2.1 Les Comités de Contrôle Interne

Comité de Contrôle Interne

Le Comité de Contrôle Interne, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control*, 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, des Risques, de la Conformité et de la Sécurité. Il est composé notamment du Directeur des Risques, du Directeur de la Conformité, du Directeur de la Sécurité, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Inspection d'Amundi. Il se réunit 11 fois par an.

Le Comité est chargé 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 performances, et s'assurer de l'adéquation du dispositif de contrôle interne pour correctement piloter ces risques ;
- 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.

Comité Risques

Le Comité Risques Groupe d'Amundi, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control*, est la principale instance de gouvernance des risques. Il se réunit 11 fois par an.

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 :

- définir la politique d'Amundi en matière de risques ;
- valider les stratégies de gestion et les processus d'investissement ;
- valider les méthodologies de calcul des indicateurs de risque ;
- valider les limites crédit et contreparties ;
- fixer les limites globales ;
- prendre les décisions relatives à l'utilisation de nouveaux instruments financiers par les fonds ;
- déterminer le cadre de risque pour chaque produit ou activité ;
- 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 plusieurs 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 Risques opérationnels est en charge de la surveillance des incidents liés aux processus opérationnels et définit les mesures de renforcement de ces processus ;

(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.

Les Comités Risques locaux, présidés par le Directeur Général local, 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. Ils se réunissent selon une fréquence au moins trimestrielle.

Comité Conformité

Le Comité Conformité d'Amundi, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control* se réunit 11 fois par an. Le Comité Conformité d'Amundi est un comité opérationnel en charge de superviser la mise en œuvre et l'application du programme de contrôle de Conformité pour Amundi et les entités dans son périmètre de contrôle interne. À ce titre, le Comité Conformité :

- définit et valide la politique du Groupe en matière de Conformité ;
- est destinataire de toute information significative concernant les incidents dans l'application des lois et réglementations, françaises et étrangères ;
- supervise le dispositif de gestion des risques de non-conformité du Groupe et s'assure de sa pertinence et de son efficacité ;
- valide la cartographie des risques de non-conformité et le plan de contrôle de Conformité, qui font l'objet d'une revue annuelle ;
- examine les résultats de contrôles, les tableaux de bord et autres indicateurs remontés par les entités ; suit les dossiers remontés par les entités ;
- suit les dysfonctionnements significatifs dont il a connaissance ainsi que les mesures de remédiation s'y rapportant, et prend toute décision et donne toute instruction supplémentaire sur les mesures à prendre pour remédier aux dysfonctionnements ;
- supervise les résultats des Comités Conformité locaux.

Le Comité Conformité d'Amundi présente au moins deux fois par an un rapport au Conseil d'Administration d'Amundi dans lequel sont intégrées les informations sur tout incident dans l'application des lois et réglementations françaises ou étrangères.

Comité Sécurité

Le Comité Sécurité, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control* assure le pilotage de la sécurité des biens et des personnes, de la sécurité des systèmes d'information, du plan de continuité d'activité et de gestion de crise ainsi que la protection des données personnelles ; il se réunit quatre fois par an.

Comités spécialisés

Les comités spécialisés suivants ont notamment 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.

5.3.2.2 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 2021, les effectifs des lignes métiers sont les suivants :

(exprimé en ETP)	**2020**	**2021**
Direction des Risques	224	255
Direction de la Conformité	108	136
Direction de la Sécurité	30	30
Audit interne	40	46

5.3.3 Organisation des fonctions et dispositifs de contrôle

5.3.3.1 Fonction 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.

5.3.3.1.1 Organisation de la ligne métiers Risques

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 ;
- 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 ;
- 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 sept 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 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,
  - l'établissement pour l'ensemble des gestions de la liste des contreparties autorisées et la détermination pour certaines gestions des limites par émetteur ;
- d'une équipe dédiée en charge du pilotage du dispositif d'encadrement du risque opérationnel. 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.

Amundi gère le risque opérationnel à travers une démarche globale. L'ensemble des équipes et managers est impliqué dans sa maîtrise.

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.

Il est périodiquement rendu compte à la Direction Générale et au Conseil d'Administration des contrôles réalisés par la filière Risques. Ainsi en 2018, 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 Groupe d'Amundi qui est le comité faîtier du dispositif Risques.

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

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

5.3.3.1.2 Amélioration et adaptation du dispositif de suivi des risques en 2021

L'amélioration et l'adaptation du dispositif de suivi des risques se sont poursuivies en 2021, dont les principaux faits marquants sont :

- des chantiers toujours en cours pour finaliser le plan de renforcement, suite à un incident de fraude interne survenu en 2014 et 2015 ;
- revue des stress tests de liquidité des fonds afin de se conformer aux *guidelines* de l'ESMA ;
- l'acquisition de Lyxor au 31 décembre 2021 qui entraînera des chantiers d'intégration dans le dispositif d'encadrement du Groupe en 2022.

En termes d'évolution du dispositif de contrôle :

- activités pour compte de tiers :
  - renforcement des outils d'encadrement du risque de liquidité conformément aux exigences réglementaires de l'ESMA :
    - mise à jour du cadre des procédures,
    - réalisation des premiers *backtesting* des coûts de liquidation des fonds,
    - monitoring des profils de liquidité des fonds complété par un monitoring des coûts de liquidation des fonds (en situation normale et en situations stressées),
    - travaux en cours de backtesting des « buffers » de liquidité,
  - accompagnement Risque du déploiement de la démarche ESG :
    - formalisation de la politique risque ESG,
    - déploiement opérationnel des monitorings ESG ;
- activités pour compte propre :
  - mise en conformité des outils risques avec la nouvelle réglementation bancaire, dite CRR2, entrée en vigueur au 30 juin 2021.

5.3.3.2 Fonction Conformité

5.3.3.2.1 Organisation de la ligne métier Conformité

La ligne métier Conformité d'Amundi est organisée comme une fonction centralisée et indépendante des services opérationnels. Le Directeur de la Conformité d'Amundi exerce ses missions en toute indépendance. Cette indépendance est marquée par un dispositif de double rattachement ; hiérarchique vis-à-vis d'une part du Directeur de la Conformité de Crédit Agricole, et fonctionnel d'autre part, du Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control*.

La Ligne Métier Conformité veille à la cohérence et à l'efficacité des dispositifs de prévention et de contrôle des risques de non-conformité sur le périmètre des entités surveillées sur base consolidée d'Amundi. Elle constitue, avec les lignes Métier Risques et Sécurité, la deuxième ligne de défense du dispositif de contrôle interne du Groupe. La ligne métier Conformité s'appuie sur les contrôles formalisés par les managers des unités opérationnelles, premiers responsables et garants du déploiement effectif du dispositif de contrôle interne et de la conformité des opérations réalisées aux dispositions législatives et réglementaires et aux normes internes.

Ses missions principales sont :

- de diffuser la culture conformité au sein du Groupe ;
- de définir le cadre normatif applicable en matière de conformité ;
- d'assister les responsables et collaborateurs du Groupe pour la conduite des activités ;
- de contribuer à l'évaluation des risques de non-conformité par les Métiers et à la réalisation et au suivi des contrôles correspondants ;
- de représenter le Groupe auprès des régulateurs, autorités nationales et associations professionnelles en lien avec les autres fonctions de contrôle du Groupe ;
- d'informer et le cas échéant, d'alerter la Direction Générale sur les risques de non-conformité.

Organisée selon une logique de filière intégrée mondiale, la Ligne Métier Conformité d'Amundi regroupe l'ensemble des équipes de Conformité d'Amundi et de ses filiales. Elle est elle-même intégrée à la Ligne Métier Conformité de Crédit Agricole. Son organisation vise à préserver l'indépendance des Responsables Conformité des entités, à veiller au caractère adéquat et proportionné des moyens alloués à la gestion et la maîtrise efficaces du risque de non-conformité, à assurer la transparence de l'information.

Dans chaque pays, la ligne métier Conformité doit s'assurer que les activités et opérations des entités du Groupe Amundi sont conformes à la fois aux réglementations locales et aux autres réglementations et règles internes du Groupe qui les régissent. Sur base annuelle, le Département Conformité de chaque entité et filiale :

- dresse une cartographie des risques de non-conformité aux dispositions législatives et réglementaires dans le but d'identifier les zones de risques majeurs et de déterminer la mise en place de procédures d'encadrement et la définition d'actions correctrices. En cas de détection d'un risque significatif, la procédure d'escalade s'applique avec si besoin l'information de la Direction Générale et du Conseil d'Administration ;
- établit le Rapport Annuel de Conformité destiné au Conseil d'Administration de l'entité et transmis au Directeur de la Conformité d'Amundi. Ce Rapport Annuel de Conformité décrit les conditions dans lesquelles la Conformité est assurée, des éléments essentiels et des enseignements dégagés de la mesure et de la surveillance des risques de non-conformité.

Sur base des rapports annuels des filiales, et sur base des résultats de ses propres contrôles, la Direction de la Conformité d'Amundi produit le Rapport Annuel de Conformité destiné au Directeur Général et au Conseil d'Administration d'Amundi, et informe le Directeur de la Conformité de Crédit Agricole.

5.3.3.2.2 Dispositif de suivi des risques

Les principaux risques de non-conformité sont regroupés par niveau de risque selon les thèmes suivants :

- l'intégrité des marchés ;
- l'éthique professionnelle ;
- la sécurité financière ;
- la protection des clients et des porteurs ;
- prévention de la fraude et de la corruption.

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.

Les procédures de Conformité, sont adaptées du Corpus procédural de Conformité de Crédit Agricole S.A. et incluent les spécificités des métiers exercés par Amundi et ses filiales, notamment la gestion d'actifs. Ces procédures sont déployées dans toutes les entités du Groupe Amundi. Les procédures de Conformité sont accompagnées d'un ensemble de contrôles de Conformité communs à toutes les entités, permettant d'assurer une mise en œuvre cohérente des contrôles sur l'ensemble du périmètre.

L'intégrité des marchés

La réglementation impose aux prestataires de services d'investissement Amundi se doit 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), sur la validation et le contrôle de l'exercice des droits de vote.

Encadrement de l'affectation des ordres

Le dispositif en place est établi sur une stricte séparation des métiers de Gestion de portefeuilles et de Négociation. Le passage et le traitement des ordres des gérants de portefeuilles sur le marché sont effectués *via* la ligne métier Négociation. 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 dans les systèmes informatiques.

Le système de passation des ordres 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.

Processus de « meilleure sélection »

Amundi s'engage à prendre toutes les mesures raisonnables, lors de l'exécution des ordres, pour obtenir le meilleur résultat possible. Amundi a mis en place une politique de sélection et d'exécution applicable à tous les instruments financiers couverts par la Directive 2014/65/UE sur les Marchés d'Instruments Financiers (MIFID II) traités sur les marchés financiers par des intermédiaires. 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.

Toutes les mesures sont prises pour que l'exécution des ordres soit faite au mieux de l'intérêt du client et favorisent l'intégrité du marché en prenant en compte les critères énoncés tels que le prix, la liquidité, la vitesse, le coût, en fonction de leur importance relative selon les différents types d'ordres transmis. Amundi Intermédiation procède régulièrement au réexamen des conditions et des dispositifs en matière d'exécution des ordres. 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 par les comptes rendus de ces comités.

L'éthique professionnelle

Le personnel d'Amundi s'engage à se conformer strictement aux règles de déontologie applicables, conformément à la loi, aux réglementations et aux codes de bonne conduite en vigueur. Le respect des règles de déontologie constitue un élément essentiel de la qualité du service qu'Amundi se doit de rendre à ses clients.

Dans le but de s'assurer de la protection et de la primauté des intérêts de ses clients, Amundi a mis en place une politique d'identification, de prévention et de gestion des conflits d'intérêts susceptibles de survenir dans l'exercice de ses activités. Le dispositif de prévention des conflits d'intérêts est basé notamment sur une cartographie permettant l'identification des situations à risques de conflits d'intérêts, l'élaboration de scenarii de conflits d'intérêts et leurs cotations, ainsi qu'un ensemble de contrôles mis en œuvre pour les situations à risques. Également, Amundi est organisée en lignes métiers afin de séparer les différentes fonctions susceptibles de générer des situations de conflits d'intérêts, jusqu'à la Direction Générale incluse.

La détention d'informations privilégiées ou confidentielles est encadrée par des procédures *ad hoc* rappelant les obligations des collaborateurs concernés, et conduisant à dresser des listes d'initiés et des listes de confidentialité. Les collaborateurs inscrits sur ces listes s'en voient informés, les règles de comportement leur étant rappelées à cette occasion.

Amundi a pour objectif de développer et de promouvoir une forte culture de conformité conformément aux lois et règlements applicables. La Direction de la Conformité met à disposition des employés d'Amundi un cycle de formations obligatoires, en *e-learning* ou en présentiel.

La sécurité financière

Conformément aux dispositions législatives, réglementaires et aux normes professionnelles qui lui sont applicables, chaque Entité d'Amundi participe à son niveau :

- à la lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme (LBC/FT), à lutte contre la fraude fiscale, impliquant notamment l'émission d'une déclaration de soupçon vers la Cellule de Renseignement Financier (« CRF ») nationale compétente, lorsque cela est nécessaire ;
- à la surveillance des flux en application des règles relatives aux embargos et au gel des avoirs décidés par l'ONU, l'Union Européenne, l'OFAC, les États ; et en particulier la non-exécution d'opérations qui contreviendraient aux règles applicables en matière d'embargo et de gel des avoirs ;
- chaque Entité d'Amundi adopte une démarche pragmatique fondée sur l'évaluation des risques, en raison du fait que certaines situations présentent un risque plus élevé ou plus faible que d'autres situations, en mettant en place un système d'évaluation et de gestion des risques associés à la sécurité financière ; l'objectif étant de limiter les risques et de concentrer l'effort de prévention sur les situations les plus exposées.

La protection des clients et des porteurs

En tant que prestataire de services d'investissement, Amundi :

- s'assure que les informations sur les produits mises à disposition des clients et des porteurs de parts d'OPC soient claires, transparentes et non trompeuses ;
- veille à ce que les clients et porteurs de parts soient traités équitablement ;
- s'abstient de placer les intérêts d'un groupe de clients, de porteurs de parts ou actionnaires au-dessus de ceux d'un autre groupe de clients, porteurs de parts ou actionnaires.

La Direction de la Conformité s'assure notamment de la qualité et de l'équilibre de l'information produite, vérifie la pertinence de l'offre proposée aux clients, valide tous nouveaux produits ou toute modification substantielle d'un produit existant, contrôle le respect du processus de réponses apportées aux réclamations des clients et des porteurs.

Prévention de la fraude et de la corruption

Au sein d'Amundi, le dispositif de prévention du risque de fraude a pour périmètre l'ensemble des activités et des implantations d'Amundi en France et dans le monde. Il a pour objectif la maîtrise des conséquences de la fraude au sens large, qu'il s'agisse de perte financière, de risque réglementaire ou de risque de réputation. Ce dispositif s'organise autour de trois piliers : prévention, détection et gestion des situations de fraude. Amundi, de par sa dimension internationale et la diversité de ses activités a inclus, dans le cadre normal de ses mesures de vigilance, la détection du risque de blanchiment de fraude fiscale et d'évasion fiscale.

Les mesures anti-corruption mises en place par Amundi comprennent notamment :

- le contrôle sur les cadeaux et avantages reçus ou octroyés par ses employés dans le cadre de leurs activités professionnelles ;
- la présence, dans les contrats avec ses partenaires, de clauses lui permettant de rompre la relation en cas d'implication du partenaire dans des actes de corruption ;
- la mise en œuvre d'un système de cartographie annuelle des risques de non-conformité incluant les risques de corruption ;
- la possibilité pour tout collaborateur d'Amundi, soupçonnant ou constatant l'existence d'un risque de corruption, de disposer d'un droit d'alerte.

5.3.3.2.3 Amélioration et adaptation du dispositif de suivi des risques en 2021

En 2021, 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.

Le Conseil d'Administration est régulièrement informé au travers des présentations assurées en Comité des Risques du Conseil, 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.

Les principales actions de la Direction de la Conformité en 2021 ont été menées sur :

- l'Intégrité et la Transparence des Marchés de par les activités conduites par Amundi et Amundi Intermédiation dans un contexte d'attention accrue de la part des Régulateurs. Des mises à jour permanentes sont nécessaires afin d'assurer une maîtrise adéquate de l'exposition aux risques. Un Plan de Renforcement est mis en œuvre sur le dispositif de contrôle ;
- la Sécurité Financière et les dossiers de connaissance client (KYC) dans le cadre du Plan de Remédiation OFAC du Crédit Agricole.

Dégradation importante de l'indicateur Fraude au motif d'une fraude interne d'un montant exceptionnel (survenue en 2014/15 et comptabilisée en 2021).

5.3.3.3 Fonction Sécurité

5.3.3.3.1 Organisation de la ligne métier Sécurité

Organisée de façon centralisée tout en s'appuyant sur des correspondants locaux, la Direction de la Sécurité regroupe différents pôles d'expertises chargés des questions de sécurité des personnes et des biens, de continuité d'activité, de sécurité des systèmes d'information ou de la protection des données personnelles. La direction de la sécurité participe de la lutte contre la fraude en coordonnant notamment les relations avec l'autorité judiciaire et plus particulièrement les services d'enquête.

L'activité et les contrôles réalisés par la fonction sécurité sont régulièrement présentés à la Direction Générale à travers le Comité mensuel de Contrôle Interne ou le Comité de Sécurité organisé quatre fois par an et présidé par le deuxième dirigeant effectif de l'entreprise, Directeur de la Division Business Support et Contrôle d'Amundi. De même, le Conseil d'Administration *via* le Comité des Risques du Conseil se voit présenté périodiquement le dispositif d'encadrement des risques piloté par la fonction sécurité ainsi que les résultats des contrôles opérés. Dans le contexte de l'évolution de la menace d'attaques cybercriminelles et notamment des attaques par rançongiciel, la stratégie de sécurité incluant un plan dit de cyber-résilience visant à limiter les risques d'interruption du système d'information fait l'objet d'une attention particulière et est ainsi présenté devant cette instance.

Les moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information (SI) placés sous la responsabilité du *Chief Information Security Officer* (CISO) sont disjoints de la Direction des Systèmes d'Information (DSI), rattachée hiérarchiquement et fonctionnellement à la Division en charge des Opérations (OST). Déclinant la politique du Groupe Crédit Agricole, le CISO est chargé de définir les procédures adaptées aux activités propres d'Amundi en matière de sécurité des SI, d'en contrôler la bonne exécution mais également de mettre en œuvre une stratégie afin d'anticiper et prévenir une atteinte à l'intégrité, la confidentialité, la disponibilité ou la traçabilité du dispositif global. Cette équipe est également chargée de protéger les SI, de détecter toute action malveillante ou contraire à la politique interne et de réagir en conséquence. Dans le cadre de cette stratégie, les collaborateurs d'Amundi sont considérés comme des acteurs essentiels, participant activement à la détection des tentatives d'intrusion ou de fraude mais également à la protection des données et du système d'information. Afin de renforcer continuellement cette première ligne de défense active, des campagnes de formation obligatoire, de sensibilisation mais également de test d'hameçonnage *(phishing)* visant à valider la capacité des collaborateurs à identifier des courriels suspects sont régulièrement menées.

Face à la menace, l'équipe CISO s'intègre dans un dispositif plus global, articulé principalement au sein du groupe Crédit Agricole et notamment le CERT-AG (*Computer Emergency Response Team* – Crédit AGricole), véritable vigie en charge de l'anticipation, la veille et la réponse à incident (mobilisable 24/7). Outre les capacités fournies par le groupe Crédit Agricole, l'équipe CISO d'Amundi s'appuie sur son propre *Security Operation Center*, équipe chargée de la détection des incidents de sécurité et de leur traitement. Le CISO est par ailleurs chargé de développer des partenariats externes en vue d'améliorer l'anticipation ou d'optimiser la réponse à un incident.

La fonction de contrôle du risque informatique s'appuie sur des contrôles permanents de niveau 1 et 2 comprenant des scans de vulnérabilité ou des tests d'intrusion réguliers portant sur infrastructures, les applications ou les données. Ces campagnes de tests sont menées principalement par des entreprises tierces et prennent différentes formes : les *Red Teams*, composées d'experts externes à Amundi, agissent selon les modes opératoires de l'adversaire et ont pour objectif de pénétrer les systèmes d'information afin de porter atteinte à leur intégrité, d'exfiltrer des données ou de corrompre celles-ci. Elles s'appuient entre autres sur de l'ingénierie sociale et une analyse des vulnérabilités des entreprises ciblées afin de mener des intrusions physiques et logiques. Ces tests menés régulièrement permettent d'identifier les vulnérabilités susceptibles d'être exploitées par un acteur malveillant. Les *Purple Teams* agissent au côté des équipes en charge de la protection des SI (appelées *Blue Teams* dans le cadre de ces tests, composées de collaborateurs d'Amundi, articulés autour du *Security Operation Center* propre à l'entreprise) face à des attaques de type *Red Teams*. Le but recherché est de capitaliser et d'organiser un partage d'expérience afin de renforcer les capacités de détection, de protection ou de réaction en tirant les enseignements des différentes attaques et modes opératoires adverses.

Le résultat des contrôles sont partagés au sein d'un comité mensuel de niveau opérationnel (Comité de Pilotage de la Sécurité Informatique) et du Comité Sécurité qui se réunit quatre fois par an.

Le dispositif global de continuité d'activité d'Amundi découle de la réglementation mais également de procédures du groupe Crédit Agricole intégrant notamment des scénarios de sinistres. Il est adapté à l'activité propre d'Amundi et décliné par filiale en fonction du cadre réglementaire local et des activités de chaque entité. Reposant sur l'analyse de la criticité des différents métiers, revu régulièrement en vue notamment de prendre en considération une évolution des risques et des scénarios de sinistres associés, le plan de continuité d'activité qui comprend un volet « gestion de crise » est conçu de manière à répondre aux besoins de reprise rapide de l'activité de l'entreprise.

Le résultat du plan de contrôle associé est présenté en Comité Sécurité.

5.3.3.3.2 Amélioration et adaptation du dispositif de suivi des risques en 2021

Tenant compte de l'évolution sensible de la menace cybercriminelle et plus particulièrement du risque de perturbation des systèmes d'information suite à une attaque par rançongiciel ciblant Amundi, l'un de ses clients, partenaires ou fournisseurs, les plans de continuité d'activité sont régulièrement revus. Afin de prendre en compte l'augmentation du nombre d'attaques de nature cyber à l'occasion de la pandémie de la Covid-19, un plan de cyber résilience a spécifiquement été mis en place visant à améliorer toujours davantage les capacités d'anticipation, de détection ou de protection des systèmes d'information. Il a également pour objectif de réduire les délais de restauration des données ou de reconstruction de tout ou partie du système d'information si celui-ci venait à être atteint. Enfin, il définit les organisations, les procédures et les moyens de contournement visant à réduire l'impact et maintenir l'activité face à ce type de risques spécifiques.

Dans ce contexte, au cours de l'année 2021, Amundi a initié des échanges et une coopération active avec les services de l'État tout particulièrement chargés de la lutte contre la cybercriminalité, en l'occurrence le Commandement de la Gendarmerie dans le Cyberespace (ComCyberGend). Créé en août 2021, le commandement de la gendarmerie dans le cyberespace est un service du Ministère de l'intérieur français, relevant du directeur de la gendarmerie nationale. Composés d'experts de très haut niveau dans le domaine notamment des investigations numériques, il participe à la prévention de la menace et à la préservation des intérêts majeurs nationaux. Ces échanges entre Amundi et la gendarmerie nationale incluent des partages d'expérience ou d'expertises. Ils visent à anticiper la gestion d'une crise cyber dont les attaques par rançongiciels.

5.3.3.4 Contrôle périodique

La Direction de l'Inspection d'Amundi est rattachée hiérarchiquement à l'Inspection Générale de Crédit Agricole S.A. 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 du management local et 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 du Groupe Amundi. Il tient également compte des demandes de la Direction Générale d'Amundi, de la Ligne Métier Audit-Inspection de Crédit Agricole S.A. 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 des entités surveillées) sur une période de cinq ans au maximum, la fréquence moyenne retenue étant de l'ordre de trois ans.

Par ailleurs, l'Inspection mène des missions semestrielles de suivi de la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations, avec en sus un suivi trimestriel sur certaines recommandations importantes. Toutes les missions réalisées par l'Inspection Amundi, par l'Inspection Générale de 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 peut conduire 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.

Les conclusions des missions sont présentées à la Direction Générale, au Comité des Risques du Conseil d'Administration et au Conseil d'Administration, qui sont également informés de l'état de mise en œuvre des recommandations.

Enfin, la démarche suivie par l'Inspection d'Amundi fait l'objet d'un processus d'amélioration de la qualité continue.

5.3.3.5 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.

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 7 février 2022)

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 prête 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, Conformité et Sécurité 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 pour l'exercice 2021 a été défini lors du Conseil d'Administration du 8 décembre 2020.

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, de liquidité et de rentabilité, ainsi que de limites opérationnelles en matière de risques de marché, ALM et de crédit, dont les éventuels dépassements sont immédiatement signalés, puis corrigés 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 contenir 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 clés du profil de risque au 31 décembre 2021

Amundi a retenu dix indicateurs clés pour exprimer son appétit et son profil de risque en 2021 :

- **quatre 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 2021, les RWA d'Amundi s'élèvent à 14 039 millions d'euros,
  - les RWA aux titres des risques de crédit (incluant franchises et CVA) et de marché, qui s'élèvent au 31 décembre 2021 à 8 481 millions d'euros,
  - les RWA au titre du risque opérationnel, s'élevant à 5 558 millions d'euros au 31 décembre 2021. 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,
  - le ratio de solvabilité CET1, qui s'établit à 16,1 % au 31 décembre 2021 ;
- **deux indicateurs de liquidité du bilan :**
  - le *Gearing* ou taux d'endettement (endettement net/capitaux propres tangibles) : au 31 décembre 2021 le *Gearing* est à - 26,7 %,
  - le *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) : le ratio LCR d'Amundi est au 31 décembre 2021 à 271 % ;
- **quatre indicateurs de rentabilité :**
  - le coût du risque, qui prend en compte outre du risque opérationnel, le risque de crédit (en particulier défaut d'un émetteur ou d'une contrepartie pouvant affecter Amundi) et, le cas échéant, tout risque de marché pouvant résulter de la gestion des fonds et mandats garantis ; le coût du risque pour Amundi s'élève pour l'exercice 2021 à 12,1 millions d'euros,
  - le coefficient d'exploitation, qui atteint 47,9 % pour l'exercice 2021, en vision comptable,
  - le résultat net part du Groupe (RNPG) qui s'élève pour l'exercice 2021 à 1 369 millions d'euros,
  - le résultat des joint-ventures mis en équivalence qui s'élève pour l'exercice 2021 à 84,3 millions d'euros.

Pour l'exercice 2021 et au 31 décembre 2021, les différents indicateurs clés du profil de risque se sont tous situés dans la zone d'appétence définie par Amundi et n'ont pas atteint les seuils exprimant son niveau de tolérance.

5.4 SOLVABILITÉ ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

5.4.1 Ratio de solvabilité

5.4.1.1 Cadre réglementaire applicable

En tant qu'établissement de crédit, Amundi est soumise 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 1er 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 risques 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 ») ;
- les fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*, composés d'instruments de capital et de dettes, sur lesquels sont effectués des ajustements.

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).

Amundi dispose principalement de fonds propres de catégorie 1 constitués du capital social et des réserves non distribuées. Dans le cadre du financement de l'acquisition de Pioneer Investments, Amundi a émis en 2017 des fonds propres de catégorie 2 pour 300 millions d'euros, d'échéance 2027.

5.4.1.2 Exigences réglementaires minimales

Les exigences au titre du Pilier 1 sont régies par le règlement CRR. Le régulateur fixe en complément, de façon discrétionnaire, des exigences minimales dans le cadre du Pilier 2.

Exigences minimales du Pilier 1

- **Ratios de fonds propres avant coussins :** depuis 2015, l'exigence minimale de CET1 est fixée à 4,5 % et l'exigence minimale de Tier 1 a été relevée à 6 %. Enfin, l'exigence minimale de fonds propres globaux est de 8 %.
- **À ces exigences s'ajoutent des coussins de fonds propres :**
  - le coussin de conservation (2,5 % des risques pondérés),
  - le coussin contracyclique (taux en principe dans une fourchette de 0 à 2,5 %),
  - les coussins pour risque systémique (entre 0 % et 3 % dans le cas général, et jusqu'à 5 % après accord de la Commission européenne, et plus exceptionnellement au-delà) et pour les établissements d'importance systémique mondiale (G-SIB ou EISm) (entre 0 % et 3,5 %) ou autre (A-EIS) (entre 0 % et 2 %). Ces coussins ne sont pas cumulatifs et, de manière générale, sauf exception, c'est le plus élevé qui s'applique. Seul le groupe Crédit Agricole fait partie des établissements systémiques. Amundi ne rentre pas dans ces catégories,
  - ces coussins doivent être couverts par des fonds propres de base de catégorie 1.

Exigences minimales au titre du Pilier 2

Depuis 2017, la BCE a fait évoluer la méthodologie utilisée, en découpant l'exigence prudentielle en deux parties :

- **une exigence Pilier 2 ou** Pillar 2 Requirement **(P2R).** Cette exigence s'applique à tous les niveaux de fonds propres et doit être constituée intégralement de fonds propres de base de catégorie 1 ; le non-respect de cette exigence entraîne automatiquement des restrictions de distributions (coupons des instruments de fonds propres additionnels de catégorie 1, dividendes, rémunérations variables). En conséquence, cette exigence est publique ;
- **une recommandation Pilier 2 ou** Pillar 2 Guidance **(P2G).** À ce stade, cette exigence n'a pas de caractère public.

Depuis le 1er janvier 2020, le Groupe Amundi n'a plus d'exigence de fonds propres additionnels au titre du processus de revue et d'évaluation de supervision – SREP (P2G et P2R). En conséquence, au 31 décembre 2020, le niveau réglementaire minimum à respecter était de 7,0 % pour le ratio CET1 et de 10,5 % pour le ratio Total Capital. Ces niveaux incluaient les exigences au titre du Pilier 1, du coussin de conservation des fonds propres et du coussin contracyclique.

5.4.1.3 Ratios de solvabilité à fin 2021

Au 31 décembre 2021, le ratio de solvabilité global d'Amundi s'élève à 18,1 % (1) **contre 22,4 % en 2020,** baisse expliquée par l'acquisition Lyxor et l'impact réglementaire sur le calcul des RWA crédit avec l'entrée en vigueur du CRR2 en juin 2021 partiellement absorbée par la génération organique de capital CET1 sur l'année.

Le ratio CET1 s'établit à 16,1 % (1), soit un niveau sensiblement supérieur au minimum réglementaire pour 2020, contre 20,0 % fin 2020.

La réconciliation entre les capitaux propres comptables et les fonds propres prudentiels est présentée dans la section 4.3 du présent document d'enregistrement universel.

Les chiffres-clés sont présentés en section 5.5 ci-dessous.

Depuis le 1er janvier 2018, Amundi applique la norme IFRS 9 sur les instruments financiers. Cette norme étant d'application rétrospective, les impacts liés aux nouveaux principes en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers et de dépréciation du risque de crédit ont été pris intégralement en compte dans les fonds propres d'Amundi. Ces impacts sont non significatifs pour Amundi.

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).

(1) Incluant le provisionnement du dividende qui sera proposé à l'AG du 18 mai 2022.

En 2021, 979 millions d'euros d'emplois pondérés ont été calculés au titre du risque de marché, lié essentiellement aux expositions de change structurelles non couvertes. Amundi a reçu fin 2018 l'autorisation de la BCE de prendre en compte les déductions liées aux écarts d'acquisition et participations financières pour les expositions libellées en dollar américain et en yuan chinois.

Les besoins en fonds propres au titre du risque opérationnel sont calculés pour partie 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 exposée 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 448 millions d'euros à fin 2021, respectant ainsi le seuil de 25 % des fonds propres prudentiels de catégorie 1 (CET1+AT1).

5.4.2 Ratio de levier

L'article 429 du CRR, précisant les modalités relatives au ratio de levier, a été modifié par le règlement délégué 62/2015 en date du 10 octobre 2014 et publié au Journal officiel de l'Union européenne le 18 janvier 2015.

Depuis la publication au Journal officiel de l'Union européenne le 7 juin 2019 du règlement européen CRR 2, le ratio de levier devient une exigence minimale de Pilier 1 applicable à compter du 28 juin 2021 :

- l'exigence minimale de ratio de levier est de 3 % ;
- à ce niveau s'ajoutera, à partir du 1er janvier 2022, pour les établissements d'importance systémique mondiale (G-SIB), donc pour le groupe Crédit Agricole, un coussin de ratio de levier, défini comme la moitié du coussin systémique de l'entité ;
- enfin, le non-respect de l'exigence de coussin de ratio de levier entraînera une restriction de distributions et le calcul d'un montant maximal distribuable (L-MMD).

Le ratio de levier est le rapport entre les fonds propres de catégorie 1 et l'exposition au levier, soit les éléments d'actifs et de hors bilan après certains retraitements sur les dérivés, les opérations intragroupes, les opérations de financements sur titres, les éléments déduits du numérateur et le hors bilan.

La publication du ratio de levier est obligatoire depuis le 1er janvier 2015 au moins une fois par an.

Le ratio de levier d'Amundi s'élève au 31 décembre 2021 à 13,6 % contre 9,4 % à fin 2020.

(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Fonds propres *Tier 1*	2 261	2 465
Exposition au levier	16 617	26 284
RATIO DE LEVIER	**13,6 %**	**9,4 %**

5.4.3 Pilotage du capital économique

Dans l'optique de conserver en permanence des fonds propres adéquats afin de couvrir les risques auxquels elle est exposée, Amundi complète la mesure des exigences de capital réglementaire (Pilier 1) par une mesure du besoin de capital économique, qui s'appuie sur le processus d'identification des risques et une valorisation selon une approche interne (Pilier 2).

Ce dispositif est un des éléments du processus ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*). Le capital économique est développé conformément à l'interprétation des principaux textes réglementaires :

- les accords de Bâle ;
- la CRD 4 *via* sa transposition dans la réglementation française par l'arrêté du 3 novembre 2014 ;
- les lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne ;
- les attentes prudentielles relatives à l'ICAAP et l'ILAAP.

Pour chacun des risques recensés lors du processus d'identification des risques, le calcul du besoin de capital économique consiste à :

- ajuster les exigences de fonds propres calculées au titre du Pilier 1 de façon à ce que le capital interne reflète de façon économique les risques de chaque activité ;
- appliquer un quantile (probabilité de survenance d'un défaut) dont le niveau est défini sur la base de l'appétence du Groupe en termes de notation externe ;
- tenir compte, de façon prudente, des effets de diversification.

Outre le volet quantitatif, l'approche d'Amundi repose également sur un volet qualitatif complétant les mesures de besoin de capital économique.

5.5 CHIFFRES CLÉS/PROFIL DE RISQUE

	31/12/2021	31/12/2020
ENCOURS SOUS GESTION YC. JV *(en milliards d'euros)*	**1 916**	**1 729**
dont encours sous gestion hors JV	1 630	1 490
dont Encours sous gestion des JV	286	239
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE *(en millions d'euros)*	**10 671**	**9 695**
FONDS PROPRES PRUDENTIELS *(en millions d'euros)*	**2 546**	**2 765**
dont Fonds propres de catégorie 1 *(Tier 1 = CET 1 + AT1)*	2 261	2 465
dont Fonds propres de base de catégorie 1 (CET 1)	*2 261*	*2 465*
dont Fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*	285	300
TOTAL DES EMPLOIS PONDÉRÉS *(en millions d'euros)*	**14 039**	**12 342**
dont Risque de crédit	7 502	6 499
dont Risque de crédit hors franchises et CVA	*5 876*	*5 103*
dont effet des franchises	*1 112*	*1 053*
dont effet Credit Value Adjustement (CVA)	*514*	*343*
dont Risque de marché	979	831
dont Risque opérationnel	5 558	5 012
RATIO GLOBAL DE SOLVABILITÉ	**18,1 %** (1)	**22,4 %**
RATIO CET1	**16,1 %** (1)	**20,0 %**
ENCOURS DU PORTEFEUILLE DE PLACEMENT *(en millions d'euros)*	**2 940**	**4 118**
dont monétaire	379	929
dont obligataire	2 222	2 826
dont actions et diversifiés	160	186
dont autres	179	177

(1) Incluant le provisionnement du dividende, qui sera proposé à l'AG du 18 mai 2022.



6 Comptes consolidés du Groupe Amundi pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

6.1 CADRE GÉNÉRAL 246

6.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 247

6.2.1 Compte de résultat 247

6.2.2 Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres 248

6.2.3 Bilan actif 249

6.2.4 Bilan passif 249

6.2.5 Tableau de variation des capitaux propres 250

6.2.6 Tableau de flux de trésorerie 252

6.3 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 253

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 310

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 507 686 627,50 euros composé de 203 074 651 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 2021, Amundi est détenue par Crédit Agricole S.A. à hauteur de 67,76 % et par d'autres sociétés du groupe Crédit Agricole à hauteur de 1,70 %.

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)	Notes	2021	2020
Revenus des commissions et autres produits des activités clientèle (a)		5 790 594	4 571 806
Charges de commissions et autres charges des activités clientèle (b)		(2 639 807)	(1 996 717)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat sur activités clientèle (c)		60 441	58 740
Intérêts et produits assimilés (d)		20 260	14 854
Intérêts et charges assimilées (e)		(51 093)	(50 369)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat (f)		23 727	(7 753)
Gains ou pertes nets sur actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres (g)		8 403	6 819
Produits des autres activités (i)		19 284	22 059
Charges des autres activités (j)		(95 765)	(98 244)
Revenus nets des commissions et autres activités clientèle (a) + (b) + (c)	**4.1**	**3 211 228**	**2 633 829**
Produits nets financiers (d) + (e) + (f) + (g)	**4.2**	**1 297**	**(36 449)**
Autres produits nets (i) + (j)	**4.3**	**(76 481)**	**(76 185)**
REVENUS NETS		**3 136 044**	**2 521 195**
Charges générales d'exploitation	4.4	(1 550 177)	(1 340 835)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**1 585 867**	**1 180 360**
Coût du risque	4.5	(12 144)	(22 834)
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence		84 278	65 987
Gains ou pertes sur autres actifs	4.6	(145)	28
Variations de valeur des écarts d'acquisition		-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 657 856**	**1 223 541**
Impôts sur les bénéfices	4.7	(291 797)	(316 567)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 366 059**	**906 974**
Participations ne donnant pas le contrôle		3 391	2 826
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE		**1 369 450**	**909 800**

Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 5.15.3.

6.2.2 Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
RÉSULTAT NET		1 366 059	906 974
• Gains et pertes actuariels sur avantages post-emploi		11 207	(11 677)
• Gains et pertes sur passifs financiers attribuables aux variations du risque de crédit propre		-	-
• Gains et pertes sur instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	5.5	27 797	(53 501)
• 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		39 004	(65 178)
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		(3 452)	3 460
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		**35 554**	**(61 718)**
• Gains et pertes sur écarts de conversion (a)		75 079	(70 181)
• Gains et pertes sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	5.5	1 186	(226)
• Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture (b)		-	-
• Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés (c)		-	-
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables, hors entités mises en équivalence (a) + (b) + (c)		76 265	(70 407)
Impôts sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables, hors entités mises en équivalence		(331)	41
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence		26 899	(18 368)
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		**102 833**	**(88 734)**
GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		138 387	(150 453)
RÉSULTAT NET TOTAL Y COMPRIS GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		**1 504 449**	**756 521**
dont part du Groupe		1 501 938	760 184
dont participations ne donnant pas le contrôle		2 511	(3 663)

6.2.3 Bilan actif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Caisse et banques centrales	5.1	947 661	35
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5.2	14 469 053	16 522 174
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	5.5	702 048	607 376
Actifs financiers au coût amorti	5.6	2 000 350	2 429 316
Actifs d'impôts courants et différés	5.9	318 559	177 448
Comptes de régularisation et actifs divers	5.10	2 275 682	1 921 317
Participations dans les entreprises mises en équivalence	5.11	385 010	294 782
Immobilisations corporelles	5.12	397 312	409 651
Immobilisations incorporelles	5.12	518 776	530 457
Écarts d'acquisition	5.13	6 703 566	5 995 640
TOTAL DE L'ACTIF		**28 718 017**	**28 888 197**

6.2.4 Bilan passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	5.3.	12 086 938	12 705 333
Passifs financiers au coût amorti	5.7.	1 813 842	2 967 795
Passifs d'impôts courants et différés	5.9.	344 282	234 936
Comptes de régularisations et passifs divers	5.10.	3 316 292	2 762 154
Provisions	5.14.	125 851	165 361
Dettes subordonnées	5.8.	303 859	303 859
TOTAL DETTES		17 991 064	19 139 438
Capitaux propres part du Groupe		**10 670 764**	**9 695 177**
Capital et réserves liées	5.15	3 033 305	2 983 731
Réserves consolidées		6 331 163	5 997 286
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		(63 154)	(195 639)
Résultat de la période		1 369 450	909 800
Participations ne donnant pas le contrôle		**56 189**	**53 581**
TOTAL CAPITAUX PROPRES		10 726 953	9 748 758
TOTAL DU PASSIF		**28 718 017**	**28 888 197**

6.2.5 Tableau de variation des capitaux propres

	Part du Groupe							
	Capital et réserves liées				Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			
(en milliers d'euros)	Capital	Primes et réserves consolidées liées au capital	Éliminations des titres autodétenus	Total capital et réserves consolidées	En capitaux propres non recyclables	En capitaux propres recyclables	Résultat net	Capitaux propres Part du Groupe
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2020	**505 408**	**8 519 431**	**(78 832)**	**8 946 007**	**(54 835)**	**8 813**	**-**	**8 899 984**
Augmentation de capital	1 057	17 357	--	18 414	-	-	-	18 414
Variation des titres auto-détenus	-	(39 303)	37 190	(2 113)	-	-	-	(2 114)
Dividendes versés en 2020	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-
Mouvements liés aux paiements en actions	-	23 244	-	23 244	-	-	-	23 244
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**1 057**	**1 298**	**37 190**	**39 544**	**-**	**-**	**-**	**39 544**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	(4 185)	-	**(4 185)**	(61 711)	(69 538)	-	(135 433)
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	-	(18 368)	-	(18 368)
Résultat 2020	-	-	-	-	-		909 800	909 800
Résultat global au 31 décembre 2020	**-**	**(4 185)**	**-**	**(4 185)**	**(61 711)**	**(87 906)**	**909 800**	**755 998**
Autres variations	-	(351)	-	(351)	-	-	-	(351)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**506 465**	**8 516 193**	**(41 642)**	**8 981 017**	**(116 546)**	**(79 093)**	**909 800**	**9 695 177**
Affectation du résultat 2020	-	909 800	-	909 800	-	-	(909 800)	-
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2021	**506 465**	**9 425 993**	**(41 642)**	**9 890 817**	**(116 546)**	**(79 093)**	**(0)**	**9 695 177**
Augmentation de capital	1 222	23 372	-	24 594	-	-	-	24 594
Variation des titres auto-détenus	-	(22 465)	24 980	2 515	-	-	-	2 515
Dividendes versés en 2021	-	(585 634)	-	(585 634)	-	-	-	(585 634)
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-
Mouvements liés aux paiements en actions	-	20 535	-	20 535	-	-	-	20 535
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**1 222**	**(564 192)**	**24 980**	**(537 990)**	**-**	**-**	**-**	**(537 990)**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	35 559	70 027	-	105 586
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	-	26 899	-	26 899
Résultat 2021				-			1 369 450	1 369 450
Résultat global au 31 décembre 2021	**-**	**-**	**-**	**-**	**35 559**	**96 926**	**1 369 450**	**1 501 935**
Autres variations	-	11 642	-	11 642	-	-	-	11 642
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**507 687**	**8 873 443**	**(16 662)**	**9 364 468**	**(80 987)**	**17 833**	**1 369 450**	**10 670 764**

	Participations ne donnant pas le contrôle				
		Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			
(en milliers d'euros)	**Capital réserves consolidées et résultat**	**Primes et réserves consolidées liées au capital**	**Éliminations des titres autodétenus**	**Participations ne donnant pas le contrôle**	**Capitaux propres consolidés**
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2020	**358**	**(50)**	**-**	**308**	**8 900 292**
Augmentation de capital	-	-	-	-	18 414
Variation des titres auto-détenus	-	-	-	-	(2 114)
Dividendes versés en 2020	-	-	-	-	-
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	56 940	-	-	56 940	56 940
Mouvements liés aux paiements en actions	-	-	-	-	23 244
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**56 940**	**-**	**-**	**56 940**	**96 484**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	(9)	(828)	(837)	(136 271)
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(18 368)
Résultat 2020	(2 826)	-	-	(2 826)	906 974
Résultat global au 31 décembre 2020	**(2 826)**	**(9)**	**(828)**	**(3 663)**	**752 335**
Autres variations	(4)	-	-	(4)	(355)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**54 470**	**(59)**	**(829)**	**53 581**	**9 748 758**
Affectation du résultat 2020	-	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2021	**54 470**	**(59)**	**(829)**	**53 581**	**9 748 758**
Augmentation de capital	-	-	-	-	24 594
Variation des titres auto-détenus	-	-	-	-	2 515
Dividendes versés en 2021	62	-	-	62	(585 572)
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Mouvements liés aux paiements en actions	-	-	-	-	20 535
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**62**	**-**	**-**	**62**	**(537 928)**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	(5)	5 907	5 902	111 488
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	26 899
Résultat 2021	(3 391)	-	-	(3 391)	1 366 059
Résultat global au 31 décembre 2021	**(3 391)**	**(5)**	**5 907**	**2 511**	**1 504 446**
Autres variations	38	-	(3)	35	11 677
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**51 179**	**(64)**	**5 074**	**56 189**	**10 726 953**

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 à la juste valeur par résultat » ou « Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables ».

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…) et les emprunts à long terme.

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.

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 657 856**	**1 223 541**
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations corporelles et incorporelles	4.4	80 652	77 483
Dépréciation des écarts d'acquisition		-	-
Dotations nettes aux dépréciations et aux provisions		(22 509)	(6 670)
Quotes-parts de résultat liées aux sociétés mises en équivalence		(84 278)	(65 987)
Résultat net des activités d'investissement		145	(28)
Résultat net des activités de financement		8 224	9 250
Autres mouvements		(10 591)	(23 686)
Total des éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant impôts et des autres ajustements		**(28 357)**	**(9 638)**
Flux liés aux opérations avec les établissements de crédit [1]		(820 792)	1 773 480
Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs financiers [2]		1 313 104	(1 139 516)
Flux liés aux opérations affectant des actifs ou passifs non financiers [3]		169 570	(254 523)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	5.11	20 978	13 474
Impôts versés	4.7	(357 265)	(342 670)
Diminution (augmentation) nette des actifs et passifs provenant des activités opérationnelles		**325 595**	**50 246**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE (A)		**1 955 094**	**1 264 149**
Flux liés aux participations [4]		(601 069)	(356 013)
Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles		(47 319)	(56 408)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)		**(648 389)**	**(412 421)**
Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires		(558 490)	16 262
Autres flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		(123 146)	(123 246)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C) [5]		**(681 637)**	**(106 984)**
Effet de la variation des taux de change et autres flux de variation sur la trésorerie (d)		26 595	(22 295)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)		**651 663**	**722 449**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE		**1 854 952**	**1 132 503**
Solde net des comptes de caisse et banques centrales		35	38
Solde net des comptes, prêts / emprunts à vue auprès des établissements de crédit		1 854 917	1 132 464
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		**2 506 615**	**1 854 952**
Solde net des comptes de caisse et banques centrales		947 661	35
Solde net des comptes, prêts / emprunts à vue auprès des établissements de crédit		1 558 954	1 854 917
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		**651 663**	**722 449**

(1) Les flux liés aux opérations avec les établissements de crédit correspondent aux opérations de prêts ou emprunts à terme. Opérations contractées dans le cadre de l'activité opérationnelle d'Amundi essentiellement auprès du groupe Crédit Agricole.
(2) Les flux des opérations affectant les actifs et passifs financiers intègrent les investissements et désinvestissements dans le portefeuille de placement.
(3) Les flux des actifs et passifs non financiers comprennent les appels de marge sur les dérivés collatéralisés ; ces montants fluctuent en fonction de la juste valeur des dérivés sous-jacents.
(4) Les flux liés aux participations intègrent essentiellement l'impact de l'acquisition de Lyxor (cf. note 9.3).
(5) Les flux des opérations de financement intègrent l'impact du remboursement partiel de l'emprunt senior contracté en 2017 dans le cadre de l'acquisition de Pioneer Investments. Ils intègrent également les flux de diminution des dettes locatives reconnus dans le cadre de l'application d'IFRS 16.

6.3 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Sommaire des notes

Note 1 PRINCIPES ET MÉTHODES 255
1.1 Normes applicables et comparabilité 255
1.2 Format de présentation des états financiers 256
1.3 Principes et méthodes comptables 256
1.4 Principes et méthodes de consolidation 270

Note 2 GESTION FINANCIÈRE, EXPOSITION AUX RISQUES ET POLITIQUE DE COUVERTURE 273

Note 3 ÉCHÉANCIER CONTRACTUEL DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS D'AMUNDI 273

Note 4 NOTES RELATIVES AU RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES 275
4.1 Revenus nets de gestion 275
4.2 Produits nets financiers 275
4.3 Autres produits nets 276
4.4 Charges générales d'exploitation 276
4.5 Coût du risque 276
4.6 Gains ou pertes sur autres actifs 278
4.7 Impôts 278
4.8 Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres 279

Note 5 NOTES RELATIVES AU BILAN 281
5.1 Caisse et Banques centrales 281
5.2 Actifs financiers à la juste valeur par résultat 281
5.3 Passifs financiers à la juste valeur par résultat 282
5.4 Informations sur la compensation des actifs et passifs financiers 283
5.5 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres 284
5.6 Actifs financiers au coût amorti 284
5.7 Passifs financiers au coût amorti 284
5.8 Dettes subordonnées 284
5.9 Actifs et passifs d'impôts courants et différés 285
5.10 Comptes de régularisation, actifs et passifs divers 285
5.11 Co-entreprise et entreprises associées 285
5.12 Immobilisations corporelles et incorporelles 287
5.13 Écarts d'acquisition 288
5.14 Provisions 288
5.15 Capitaux propres 289

Note 6 AVANTAGES AU PERSONNEL ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS 290
6.1 Effectifs 290
6.2 Détail des charges de personnel 290
6.3 Avantages postérieurs à l'emploi, régimes à cotisations définies 290
6.4 Avantages postérieurs à l'emploi, régimes à prestations définies 291
6.5 Paiement à base d'actions 293
6.6 Rémunérations des principaux dirigeants 294

Note 7 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS 294
7.1 Dérivés 294
7.2 Autres actifs et passifs financiers 294
7.3 Actifs financiers valorisés à la juste valeur au bilan 295
7.4 Passifs financiers valorisés à la juste valeur au bilan 297
7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût 297

Note 8 ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES 298
8.1 Nature et étendue de l'implication d'Amundi envers les entités structurées non consolidées 298
8.2 Revenus nets associés aux entités structurées sponsorisées 299

Note 9 AUTRES INFORMATIONS 300
9.1 Information sectorielle 300
9.2 Parties liées 300
9.3 Périmètre de consolidation et évolutions de l'exercice 302
9.4 Participations non consolidées 307
9.5 Engagements hors bilan 308
9.6 Contrats de location 308
9.7 Honoraires des commissaires aux comptes 309

Note 10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 309

Faits marquants

Le périmètre de consolidation et ses évolutions au 31 décembre 2021 sont présentés de façon détaillée en note 9.3.

Nous soulignons ici les principales opérations réalisées au cours de l'exercice 2021.

Acquisition de Lyxor

Le 31 décembre 2021, Amundi a acquis Lyxor auprès du groupe Société Générale, donnant ainsi lieu à un paiement de 825 millions d'euros en numéraire à cette même date.

Les impacts détaillés de cette opération qui avait fait l'objet de la signature d'un accord définitif en juin 2021 sont décrits dans la note 9 relative aux évolutions de périmètre.

Crise sanitaire Covid 19

L'épidémie de Covid-19 a marqué l'année 2020 au travers d'une crise sanitaire devenue crise économique, en entraînant une baisse des marchés financiers et une volatilité accrue.

Cette épidémie s'est poursuivie tout au long de l'année 2021 sans créer, d'impact notable sur l'activité du Groupe.

Néanmoins, l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Le Groupe Amundi a annoncé le 14 juin 2021, par voie de communiqué de presse, le lancement d'une augmentation de capital réservée aux salariés dont le principe avait été autorisé par l'Assemblée générale du 10 mai 2021.

La période de souscription de cette augmentation de capital réservée aux salariés s'est achevée le 29 juin 2021.

Près de 1 700 collaborateurs issus de 15 pays ont participé à cette augmentation de capital en souscrivant à 488 698 actions nouvelles (soit 0,2 % du capital) pour un montant global de 24,9 millions d'euros.

Cette augmentation de capital est intervenue le 29 juillet 2021 et a porté le nombre d'actions composant le capital d'Amundi à 203 074 651 actions. Ainsi les salariés du Groupe détiennent 0,8 % du capital contre 0,6 % précédemment.

Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management

Par voie de communiqué de presse daté du 15 décembre 2021, le Groupe Amundi a annoncé son soutien à l'initiative de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Limited (SBI FML) et son intention de céder environ 4 % du capital de SBI FML dans le cadre de cette introduction en bourse.

Cette cotation devrait être réalisée en 2022 à la bourse indienne, sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché.

Au 31 décembre 2021, la société SBI FML est détenue à 62,6 % par State Bank of India, 36,78 % par Amundi et 0,6 % par les collaborateurs de la société.

Note 1 PRINCIPES ET MÉTHODES

1.1 Normes applicables et comparabilité

Les présents comptes consolidés ont été établis conformément aux normes IAS / IFRS et aux interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2021 et telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne, à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en

1.1.1 Référentiel appliqué au 31 décembre 2021

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe Amundi au 31 décembre 2021 sont identiques à ceux utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020, à l'exception des normes, amendements ou interprétations suivants nouvellement applicables sur l'exercice 2021 :

Normes, amendements ou interprétations	Date de publication par l'Union européenne	Date de première application obligatoire exercices ouverts à compter du
Amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 Instruments financiers	27 août 2020	1er janvier 2021
Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2	(UE 2021/25)	

Conséquences comptables de la décision IFRS IC d'avril 2021 sur l'attribution d'avantages postérieures à l'emploi aux périodes de services pour les régimes à prestations définies

En décembre 2020, l'IFRS IC a été saisi d'une question relative à la détermination de la période d'acquisition des droits de certains régimes de retraite à prestations définies, notamment dans les cas où le nombre d'années d'ancienneté donnant lieu à attribution des droits est plafonné.

Cette période d'acquisition des droits servant notamment au calcul des provisions pour engagements sociaux des régimes à prestations définies.

Les plans concernés par la décision IFRS IC IAS 19 sont ceux pour lesquels :

- l'attribution de droits est conditionnée par la présence dans l'entreprise au moment du départ en retraite (avec perte de tout droit en cas de départ anticipé) ;
- les droits dépendent de l'ancienneté, mais sont plafonnés à partir d'un certain nombre d'années d'ancienneté, le plafond intervenant, au moins pour certains salariés, largement avant le départ à la retraite.

Jusqu'à présent, la répartition des droits se faisait de manière linéaire entre la date d'entrée dans le régime et la date de retraite.

En mai 2021, l'IFRIS IC a pris position en considérant qu'à partir du moment où, d'une part, aucun droit n'est acquis en cas de départ avant l'âge de la retraite et, d'autre part, les droits plafonnent après un certain nombre d'années d'ancienneté, ce seraient les dernières années de carrière du salarié dans l'entreprise qui lui confèrent les droits au moment du départ.

En conséquence, cette décision constitue un changement de méthode dans les approches retenues par le Groupe.

L'impact de ce changement de méthode, enregistré au 1er janvier 2021, s'élève à - 15,8 millions d'euros sur la dette actuarielle reconnue dans les comptes (cf. notes 5.14 relative aux provisions et 6.4 relative aux avantages postérieurs à l'emploi). L'impact sur les capitaux propres du Groupe s'élève quant à lui à + 11,7 millions d'euros après prise en compte des effets fiscaux (cf. 6.2.5 – Tableau de variation des capitaux propres). Par ailleurs, l'impact sur le résultat 2020 est non significatif.

Réformes des indices de référence

Les réformes des indices de référence sont entrées en 2021 dans une phase d'accélération cadencée par les jalons de place définis par les groupes de travail sur les taux alternatifs et par les autorités. L'annonce du 5 mars 2021 d'IBA – l'administrateur du LIBOR – a confirmé le jalon important de fin 2021 pour l'arrêt de la publication ou la non-représentativité des LIBOR. Ainsi, pour les flux de nouveaux contrats, selon les devises et les classes d'actifs, l'ensemble des acteurs devaient progressivement arrêter d'utiliser les indices LIBOR dans le courant de l'année 2021 et ne plus les utiliser après fin 2021.

S'agissant de la transition de l'EONIA vers l'€STR (transition au plus tard le 3 janvier 2022), la transition a été initiée par le Groupe Amundi dès 2020 au travers du projet Benchmarks et est à ce jour finalisée. Par ailleurs, l'EURIBOR, comme tout indice de référence, est susceptible de voir sa méthodologie évoluer ou d'être à terme remplacé. Toutefois, le scénario de remplacement à court terme de l'EURIBOR, n'est pas envisagé à ce stade.

Au 31 décembre 2021, le Groupe Amundi n'utilise aucun des indices définis comme critiques par l'ESMA et donc concernés par ces phases de transition. En outre, il n'est recensé aucun indice de référence ayant une maturité postérieure à leur date de fin de publication.

À noter également qu'à la date d'établissement des comptes, aucun des instruments de couverture utilisés par le Groupe Amundi n'est impacté par cette réforme.

Le Groupe Amundi n'anticipe donc pas d'impact significatif dans ses comptes en lien avec ces réformes et donc la phase de transition actuellement en cours.

1.1.2 Normes non encore adoptées par l'UE

Les normes et interprétations publiées par l'IASB au 31 décembre 2021 mais non encore adoptées par l'Union européenne ne sont pas applicables par le Groupe. Elles n'entreront en vigueur d'une manière obligatoire qu'à partir de la date prévue par l'Union européenne et ne sont donc pas appliquées par le Groupe au 31 décembre 2021.

1.2 Format de présentation des états financiers

Amundi présente son bilan par ordre de liquidité décroissante. Le bilan actif et passif est présenté en notes 6.2.3. et 6.2.4.

Le compte de résultat est présenté par nature en note 6.2.1.

Les principaux agrégats du compte de résultat sont :

- les revenus nets, incluant les revenus nets des commissions et des autres activités clientèle (note 1.3.6) et les produits nets financiers ;
- les charges générales d'exploitation ;
- le coût du risque (note 1.3.13) ;
- la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence ;
- les gains ou pertes sur autres actifs.

1.3 Principes et méthodes comptables

1.3.1 Utilisation de jugements et estimations dans la préparation des états financiers

La préparation des états financiers établis conformément aux normes comptables IFRS implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses jugées réalistes et raisonnables. Ces estimations se traduisent dans la détermination des produits et des charges et l'évaluation des actifs et passifs ainsi que dans l'information figurant en annexe aux états financiers.

Cet exercice suppose que la Direction exerce son jugement sur la base des informations disponibles au moment de l'établissement des comptes. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révise ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est donc possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

Les résultats futurs peuvent en effet être influencés par de nombreux facteurs, notamment (cette liste n'est pas exhaustive) :

- la conjoncture économique et politique dans certains secteurs d'activité ou pays ;
- les risques liés aux marchés financiers comprenant aussi bien les évolutions des marchés nationaux et internationaux que les fluctuations des taux d'intérêt, des cours de change, des actions ainsi que des *spreads* de crédit. Le Groupe Amundi, en lien avec la sensibilité immédiate des actifs sous gestion à toute variation des marchés financiers (actions, taux…), peut être impacté au travers de ses revenus de gestion ;
- les modifications de la réglementation ou de la législation ;
- les risques de non-conformité à la réglementation et à la législation.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels (se reporter aux notes 1.4.6. et 5.13.) ;
- l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers (se reporter aux notes 1.3.2. et 7) ;
- l'évaluation des provisions au titre des garanties octroyées aux fonds ;
- l'évaluation des provisions pour engagements de retraite ;
- l'évaluation de provisions au titre des risques juridiques, fiscaux, réglementaires et de non-conformité (se reporter aux notes 1.3.2.10. et 5.14.).

Toutes ces évaluations sont réalisées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des états financiers.

1.3.2 Instruments financiers

1.3.2.1 Définitions

La norme IAS 32 définit un instrument financier comme tout contrat qui donne lieu à un actif financier d'une entité et à un passif financier ou à un instrument de capitaux propres d'une autre entité, c'est-à-dire tout contrat représentant les droits ou obligations contractuels de recevoir ou de payer des liquidités ou d'autres actifs financiers.

Les instruments dérivés sont des actifs ou passifs financiers dont la valeur évolue en fonction de celle d'un sous-jacent, qui requièrent un investissement initial faible ou nul, et dont le règlement intervient à une date future.

Les actifs et passifs financiers sont traités dans les états financiers selon les dispositions de la norme IFRS 9 telle qu'adoptée par l'Union européenne.

La norme IFRS 9 définit les principes en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de dépréciation au titre du risque de crédit et de comptabilité de couverture, hors opérations de macrocouverture.

Il est toutefois précisé qu'Amundi utilise l'option de ne pas appliquer le modèle général de couverture d'IFRS 9. L'ensemble des relations de couverture reste en conséquence dans le champ d'IAS 39 en attendant les futures dispositions relatives à la macrocouverture.

1.3.2.2 Conventions d'évaluation des actifs et passifs financiers

Évaluation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur telle que définie par IFRS 13.

La juste valeur telle que définie par IFRS 13 correspond au prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché, sur le marché principal ou le marché le plus avantageux, à la date d'évaluation.

Évaluation ultérieure

Après la comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués en fonction de leur classification soit au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE) pour les instruments de dette, soit à leur juste valeur telle que définie par IFRS 13. Pour les instruments dérivés, ils sont toujours évalués à leur juste valeur.

Le coût amorti correspond au montant auquel est évalué l'actif financier ou le passif financier lors de sa comptabilisation initiale, en intégrant les coûts de transaction directement attribuables à leur acquisition ou à leur émission, diminué des remboursements en principal, majoré ou diminué de l'amortissement cumulé calculé par la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE) de toute différence (décote ou prime) entre le montant initial et le montant à l'échéance. Dans le cas d'un actif financier au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres recyclables, le montant peut être ajusté si nécessaire au titre de la correction pour pertes de valeur.

1.3.2.3 Actifs financiers

Classement et évaluation des actifs financiers

Les actifs financiers non dérivés (instruments de dette ou de capitaux propres) sont classés au bilan dans des catégories comptables qui déterminent leur traitement comptable et leur mode d'évaluation ultérieur. Ces actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- actifs financiers au coût amorti (instruments de dette uniquement) ;
- actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres (recyclables pour les instruments de dette, non recyclables pour les instruments de capitaux propres).

Instruments de dette

Le classement et l'évaluation d'un instrument de dette dépendent de deux critères réunis, le modèle de gestion et l'analyse des caractéristiques contractuelles (sauf utilisation de l'option à la juste valeur).

Les trois modèles de gestion

Le modèle de gestion est représentatif de la stratégie que suit le management d'Amundi pour la gestion de ses actifs financiers, dans l'atteinte de ses objectifs. Le modèle de gestion est spécifié pour un portefeuille d'actifs et ne constitue pas une intention au cas par cas pour un actif financier isolé.

On distingue donc trois modèles de gestion :

- le modèle collecte dont l'objectif est de collecter les flux de trésorerie contractuels sur la durée de vie des actifs ; ce modèle n'implique pas systématiquement de détenir la totalité des actifs jusqu'à leur échéance contractuelle ; toutefois, les ventes d'actifs sont strictement encadrées ;
- le modèle collecte et vente dont l'objectif est de collecter des flux de trésorerie sur la durée de vie et de céder les actifs ; dans ce modèle, la vente d'actifs financiers et la perception de flux de trésorerie sont toutes les deux essentielles ; et,
- le modèle autre / vente dont l'objectif principal est de céder les actifs.

  Il concerne notamment les portefeuilles dont l'objectif est de collecter des flux de trésorerie *via* les cessions, les portefeuilles dont la performance est appréciée sur la base de sa juste valeur, les portefeuilles d'actifs financiers détenus à des fins de transaction.

  Lorsque la stratégie que suit le management pour la gestion d'actifs financiers ne correspond ni au modèle collecte, ni au modèle collecte et vente, ces actifs financiers sont classés dans un portefeuille dont le modèle de gestion est autre / vente.

Les caractéristiques contractuelles (test « Solely Payments of Principal & Interests » ou test « SPPI »)

Le test « SPPI » regroupe un ensemble de critères, examinés cumulativement, permettant d'établir si les flux de trésorerie contractuels respectent les caractéristiques d'un financement simple (remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû).

Le test est satisfait lorsque le financement donne droit seulement au remboursement du principal et lorsque le versement des intérêts perçus reflète la valeur temps de l'argent, le risque de crédit associé à l'instrument, les autres coûts et risques d'un contrat de prêt classique ainsi qu'une marge raisonnable, que le taux d'intérêt soit fixe ou variable.

Dans un financement simple, l'intérêt représente le coût du passage du temps, le prix du risque de crédit et de liquidité sur la période, et d'autres composantes liées au coût du portage de l'actif (ex. : coûts administratifs…).

Dans certains cas, cette analyse qualitative ne permettant pas de conclure, une analyse quantitative (ou *benchmark test*) est effectuée. Cette analyse complémentaire consiste à comparer les flux de trésorerie contractuels de l'actif étudié et les flux de trésorerie d'un actif de référence.

Si la différence entre les flux de trésorerie de l'actif financier et celui de référence est jugée non significative, l'actif est considéré comme un financement simple.

Par ailleurs, une analyse spécifique sera menée dans le cas où l'actif financier est émis par des entités ad hoc établissant un ordre de priorité de paiement entre les porteurs des actifs financiers en liant de multiples instruments entre eux par contrat et créant des concentrations de risque de crédit (des « tranches »).

Chaque tranche se voit attribuer un rang de subordination qui précise l'ordre de distribution des flux de trésorerie générés par l'entité structurée.

Dans ce cas le test SPPI nécessite une analyse des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif concerné et des actifs sous-jacents selon l'approche « look-through » et du risque de crédit supporté par les tranches souscrites comparé au risque de crédit des actifs sous-jacents.

Le mode de comptabilisation des instruments de dette résultant de la qualification du modèle de gestion couplée au test « SPPI » peut être présenté sous la forme du diagramme ci-après :

Instruments de dette		Modèles de gestion		
		Collecte	Collecte et vente	Autre / vente
Test SPPI	Satisfait	Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres recyclables	Juste valeur par résultat
	Non satisfait	Juste valeur par résultat	Juste valeur par résultat	

Instruments de dette au coût amorti

Les instruments de dette sont évalués au coût amorti s'ils sont éligibles au modèle collecte et s'ils respectent le test « SPPI ».

Ils sont enregistrés à la date de règlement-livraison et leur évaluation initiale inclut également les coupons courus et les coûts de transaction.

L'amortissement des éventuelles surcotes / décotes et des frais de transaction des prêts et créances, et des titres à revenu fixe est comptabilisé en résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Cette catégorie d'actifs financiers fait l'objet de dépréciations dans les conditions décrites dans le paragraphe spécifique « Provisionnement pour risque de crédit ».

Instruments de dette à la juste valeur par capitaux propres recyclables

Les instruments de dette sont évalués à la juste valeur par capitaux propres recyclables s'ils sont éligibles au modèle collecte et vente et s'ils respectent le test « SPPI ».

Ils sont enregistrés à la date de négociation et leur évaluation initiale inclut également les coupons courus et les coûts de transaction.

L'amortissement des éventuelles surcotes / décotes et des frais de transaction des titres à revenu fixe est comptabilisé en résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ces actifs financiers sont ultérieurement évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables en contrepartie du compte d'encours (hors intérêts courus comptabilisés en résultat selon la méthode du TIE).

En cas de cession, ces variations sont transférées en résultat.

Cette catégorie d'instruments financiers fait l'objet d'ajustements au titres des pertes de crédit attendues (ECL) dans les conditions décrites dans le paragraphe spécifique « Provisionnement pour risque de crédit » (sans que cela n'affecte la juste valeur au bilan).

Instruments de dette à la juste valeur par résultat

Les instruments de dette sont évalués en juste valeur par résultat dans les cas suivants :

- les instruments sont classés dans des portefeuilles constitués d'actifs financiers détenus à des fins de transaction ou dont l'objectif principal est la cession ;

  Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont des actifs acquis ou générés par l'entreprise principalement dans l'objectif de les céder à court terme ou qui font partie d'un portefeuille d'instruments gérés en commun dans le but de réaliser un bénéfice lié à des fluctuations de prix à court terme ou à une marge d'arbitragiste. Bien que les flux de trésorerie contractuels soient perçus pendant le temps durant lequel Amundi détient les actifs, la perception de ces flux de trésorerie contractuels n'est pas essentielle mais accessoire ;
- les instruments de dette qui ne respectent pas les critères du test « SPPI ». C'est notamment le cas des OPC ;
- les instruments financiers classés dans des portefeuilles pour lesquels l'entité choisit la valorisation à la juste valeur afin de réduire une différence de traitement comptable au compte de résultat. Dans ce cas, il s'agit d'un classement sur option à la juste valeur par résultat.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat sont initialement comptabilisés à la juste valeur, hors coûts de transaction (directement enregistrés en résultat) et coupons courus inclus.

Ils sont ultérieurement évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, en Revenus Nets en contrepartie du compte d'encours.

Cette catégorie d'actifs financiers ne fait pas l'objet de dépréciation.

Les instruments de dette évalués à la juste valeur par résultat sur option sont enregistrés à la date de négociation.

Les instruments de dette évalués à la juste valeur par résultat par nature, par échec au test SPPI, sont enregistrés à la date de règlement-livraison.

Instruments de capitaux propres

Les instruments de capitaux propres sont par défaut comptabilisés à la juste valeur par résultat, sauf option irrévocable pour un classement à la juste valeur par capitaux propres non recyclables, sous réserve que ces instruments ne soient pas détenus à des fins de transaction.

Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat sont initialement comptabilisés à la juste valeur, hors coûts de transaction (directement enregistrés en résultat). Ils sont enregistrés à la date de règlement-livraison (sauf instruments de capitaux propres détenus à des fins de transaction qui sont enregistrés en date de négociation).

Ils sont ultérieurement évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, en Revenus Nets, en contrepartie du compte d'encours.

Cette catégorie d'actifs financiers ne fait pas l'objet de dépréciation.

Instrument de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres non recyclables (sur option irrévocable)

L'option irrévocable de comptabiliser les instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres non recyclables est retenue au niveau transactionnel (ligne par ligne) et s'applique dès la date de comptabilisation initiale. Ces titres sont enregistrés à la date de négociation.

La juste valeur initiale intègre les coûts de transaction.

Lors des évaluations ultérieures, les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres non recyclables. En cas de cession, ces variations ne sont pas recyclées en résultat, le résultat de cession est comptabilisé en capitaux propres.

Seuls les dividendes sont reconnus en résultat.

Décomptabilisation des actifs 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 continue dans cet actif.

Les actifs financiers renégociés pour raisons commerciales en l'absence de difficultés financières de la contrepartie et dans le but de développer ou conserver une relation commerciale sont décomptabilisés en date de renégociation. Les nouveaux prêts accordés aux clients sont enregistrés à cette date à leur juste valeur à la date de renégociation. La comptabilisation ultérieure dépend du modèle de gestion et du test « SPPI ».

1.3.2.4 Passifs financiers

Classement et évaluation des passifs financiers

Les passifs financiers sont classés au bilan dans les deux catégories comptables suivantes :

- passifs financiers à la juste valeur par résultat, par nature ou sur option ;
- passifs financiers au coût amorti.

Passifs financiers à la juste valeur par résultat par nature

Les instruments financiers émis principalement en vue d'être rachetés à court terme, les instruments faisant partie d'un portefeuille d'instruments financiers identifiés qui sont gérés ensemble et qui présentent des indications d'un profil récent de prise de bénéfice à court terme, et les dérivés (à l'exception de certains dérivés de couverture) sont évalués à la juste valeur par nature.

Les variations de juste valeur de ce portefeuille sont constatées en contrepartie du compte de résultat.

Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option

Les passifs financiers répondant à l'un des trois cas prévus par la norme, pourront être évalués à la juste valeur par résultat sur option : émissions hybrides comprenant un ou plusieurs dérivés incorporés séparables, réduction ou élimination de distorsion de traitement comptable ou groupes de passifs financiers gérés et dont la performance est évaluée à la juste valeur.

Cette option est irrévocable et s'applique obligatoirement à la date de comptabilisation initiale de l'instrument.

Lors des évaluations ultérieures, ces passifs financiers sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat pour les variations de juste valeur non liées au risque de crédit propre et en contrepartie des capitaux propres non recyclables pour les variations de valeur liées au risque de crédit propre sauf si cela aggrave la non-concordance comptable.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Tous les autres passifs répondant à la définition d'un passif financier (hors dérivé) sont évalués au coût amorti.

Ces passifs sont enregistrés en juste valeur à l'origine (produits et coûts de transaction inclus) puis sont comptabilisés ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Reclassement de passifs financiers

Le classement initial des passifs financiers est irrévocable. Aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Distinction dettes – capitaux propres

La distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres est fondée sur une analyse de la substance économique des dispositifs contractuels.

Un passif financier est un instrument de dette s'il inclut une obligation contractuelle :

- de remettre à une autre entité de la trésorerie, un autre actif financier ou un nombre variable d'instruments de capitaux propres ; ou
- d'échanger des actifs et des passifs financiers avec une autre entité à des conditions potentiellement défavorables.

Un instrument de capitaux propres est un instrument financier non remboursable qui offre une rémunération discrétionnaire mettant en évidence un intérêt résiduel dans une entreprise après déduction de tous ses passifs financiers (actif net) et qui n'est pas qualifié d'instrument de dette.

Rachat d'actions propres

Les actions propres achetées par Amundi, y compris les actions détenues en couverture des plans d'attributions d'actions de performance, ne rentrent pas dans la définition d'un actif financier et sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Elles ne génèrent aucun impact sur le compte de résultat.

Décomptabilisation et modification des passifs financiers

Un passif financier est décomptabilisé en tout ou partie :

- lorsqu'il arrive à extinction ; ou
- lorsque les analyses quantitative ou qualitative concluent qu'il a été substantiellement modifié en cas de restructuration.

Une modification substantielle d'un passif financier existant doit être enregistré comme une extinction du passif financier initial et la comptabilisation d'un nouveau passif financier (la novation). Tout différentiel entre la valeur comptable du passif éteint et du nouveau passif sera enregistré immédiatement au compte de résultat.

Si le passif financier n'est pas décomptabilisé, le T.I.E. d'origine est maintenu. Une décote / surcote est constatée immédiatement au compte de résultat en date de modification puis fait l'objet d'un étalement au T.I.E. d'origine sur la durée de vie résiduelle de l'instrument.

1.3.2.5 Provisionnement pour risque de crédit

Champ d'application

Conformément à IFRS 9, Amundi comptabilise une correction de valeur au titre des pertes de crédit attendues (*Expected Credit Losses* ou « ECL ») sur les encours suivants :

- les actifs financiers d'instruments de dette comptabilisés au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres recyclables (prêts et créances, titres de dette) ;
- les engagements de garantie relevant d'IFRS 9 et qui ne sont pas évalués à la juste valeur par résultat.

Les instruments de capitaux propres (à la juste valeur par résultat ou à la juste valeur par OCI non recyclables) ne sont pas concernés par les dispositions en matière de dépréciation.

Les instruments dérivés et les autres instruments en juste valeur par contrepartie résultat font l'objet d'un calcul de risque de contrepartie qui n'est pas visé par le modèle ECL.

Risque de crédit et étapes de provisionnement

Le risque de crédit se définit comme le risque de pertes lié au défaut d'une contrepartie entraînant son incapacité à faire face à ses engagements vis-à-vis du Groupe.

Le processus de provisionnement du risque de crédit distingue trois étapes (*Buckets*) :

- 1re étape (*Bucket 1*) : dès la comptabilisation initiale de l'instrument financier (crédit, titre de dette, garantie…), l'entité comptabilise les pertes de crédit attendues sur 12 mois ;
- 2e étape (*Bucket 2*) : si la qualité de crédit se dégrade significativement pour une transaction ou un portefeuille donné, l'entité comptabilise les pertes attendues à maturité (ECL à maturité) ;
- 3e étape (*Bucket 3*) : dès lors qu'un ou plusieurs événements de défaut sont intervenus sur la transaction ou sur la contrepartie en ayant un effet néfaste sur les flux de trésorerie futurs estimés, l'entité comptabilise une perte de crédit avérée à maturité. Par la suite, si les conditions de classement des instruments financiers en *Bucket 3* ne sont plus respectées, les instruments financiers sont reclassés en *Bucket 2*, puis en *Bucket 1* en fonction de l'amélioration ultérieure de la qualité de risque de crédit.

Définition du défaut

La définition du défaut pour les besoins du provisionnement ECL est identique à celle utilisée en gestion et pour les calculs de ratios réglementaires. Ainsi, un débiteur est considéré en situation de défaut, lorsqu'au moins une des deux conditions suivantes est satisfaite :

- un arriéré de paiement significatif généralement supérieur à quatre-vingt-dix jours sauf si des circonstances particulières démontrent que l'arriéré est dû à des causes non liées à la situation du débiteur ;
- l'entité estime improbable que le débiteur s'acquitte intégralement de ses obligations de crédit sans qu'elle ait recours à d'éventuelles mesures telles que la réalisation d'une sûreté.

Un encours en défaut (*Bucket 3*) est dit déprécié lorsque se sont produits un ou plusieurs événements qui ont un effet néfaste sur les flux de trésorerie futurs estimés de cet actif financier. Les indications de dépréciation d'un actif financier englobent les données observables au sujet des événements suivants :

- des difficultés financières importantes de l'émetteur ou de l'emprunteur ;
- un manquement à un contrat, tel qu'une défaillance ou un paiement en souffrance ;
- l'octroi, par le ou les prêteurs à l'emprunteur, pour des raisons économiques ou contractuelles liées aux difficultés financières de l'emprunteur, d'une ou de plusieurs faveurs que le ou les prêteurs n'auraient pas envisagées dans d'autres circonstances ;
- la probabilité croissante de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur ;
- la disparition d'un marché actif pour l'actif financier en raison de difficultés financières ;
- l'achat ou la création d'un actif financier avec une forte décote, qui reflète les pertes de crédit subies.

Il n'est pas nécessairement possible d'isoler un événement en particulier, la dépréciation de l'actif financier pouvant résulter de l'effet combiné de plusieurs événements.

La notion de perte de crédit attendue « ECL »

L'ECL se définit comme la valeur probable anticipée pondérée de la perte de crédit (en principal et en intérêts) actualisée. Elle correspond à la valeur actuelle de la différence entre les flux de trésorerie contractuels et les flux attendus (incluant le principal et les intérêts).

L'approche ECL vise à anticiper au plus tôt la comptabilisation des pertes de crédit attendues.

Gouvernance et mesure des ECL

La gouvernance du dispositif de mesure des paramètres IFRS 9 s'appuie sur l'organisation mise en place dans le cadre du dispositif bâlois. La Direction des Risques du Groupe est responsable de la définition du cadre méthodologique et de la supervision du dispositif de provisionnement des encours.

Le Groupe s'appuie en priorité sur le dispositif de notation interne et les processus Bâlois actuels pour générer les paramètres IFRS 9 nécessaires au calcul des ECL. L'appréciation de l'évolution du risque de crédit s'appuie sur un modèle d'anticipation des pertes et extrapolation sur la base de scénarios raisonnables. Toutes les informations disponibles, pertinentes, raisonnables et justifiables, y compris les informations de nature prospective, doivent être retenues.

La formule de calcul intègre les paramètres de probabilité de défaut, de perte en cas de défaut et d'exposition au moment du défaut.

Ces calculs s'appuient sur les modèles internes utilisés dans le cadre du dispositif prudentiel lorsqu'ils existent, mais avec des retraitements pour déterminer une ECL économique. La norme IFRS 9 préconise une analyse en date d'arrêté (*Point in Time*) tout en tenant compte de données de pertes historiques et des données prospectives macroéconomiques (*Forward Looking*), alors que la vue prudentielle s'analyse à travers le cycle (*Through The Cycle*) pour la probabilité de défaut et en bas de cycle (*Downturn*) pour la perte en cas de défaut.

L'approche comptable conduit également à recalculer certains paramètres bâlois, notamment pour neutraliser les coûts internes de recouvrement ou les floors qui sont imposés par le régulateur dans le calcul réglementaire de la perte en cas de défaut (*Loss Given Default* ou « LGD »).

Les modalités de calcul de l'ECL sont à apprécier en fonction des typologies de produits : instruments financiers et instruments hors bilan.

Les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sont une portion des pertes de crédit attendues pour la durée de vie, et elles représentent les insuffisances de flux de trésorerie pour la durée de vie advenant d'une défaillance dans les 12 mois suivant la date de clôture (ou une période plus courte si la durée de vie attendue de l'instrument financier est inférieure à 12 mois), pondérées par la probabilité qu'il y ait défaillance dans les 12 mois.

Les pertes de crédit attendues sont actualisées au TIE déterminé lors de la comptabilisation initiale de l'instrument financier.

Les modalités de mesure des ECL tiennent compte des biens affectés en garantie et des autres rehaussements de crédit qui font partie des modalités contractuelles et que l'entité ne comptabilise pas séparément. L'estimation des insuffisances de flux de trésorerie attendues d'un instrument financier garanti reflète le montant et le calendrier de recouvrement des garanties. Conformément à la norme IFRS 9, la prise en compte des garanties et sûretés n'influe pas sur l'appréciation de la dégradation significative du risque de crédit : celle-ci s'appuie sur l'évolution du risque de crédit sur le débiteur sans tenir compte des garanties.

Le *backtesting* des modèles et paramètres utilisés est réalisé *a minima* à fréquence annuelle.

Dégradation significative du risque de crédit

Toutes les entités du Groupe doivent apprécier, pour chaque instrument financier, la dégradation du risque de crédit depuis l'origine à chaque date d'arrêté. Cette appréciation de l'évolution du risque de crédit conduit les entités à classer leurs opérations par classe de risque (*Buckets*).

Afin d'apprécier la dégradation significative, le Groupe prévoit un processus basé sur deux niveaux d'analyse :

- un premier niveau dépendant de règles et de critères relatifs et absolus Groupe qui s'imposent aux entités du Groupe ;
- un second niveau lié à l'appréciation, à dire d'expert au titre du *Forward Looking* local, du risque porté par chaque entité sur ses portefeuilles pouvant conduire à ajuster les critères Groupe de déclassement en *Bucket 2* (bascule de portefeuille ou sous-portefeuille en ECL à maturité).

Le suivi de la dégradation significative porte, sauf exception, sur chaque instrument financier. Aucune contagion n'est requise pour le passage de *Bucket 1* à *Bucket 2* des instruments financiers d'une même contrepartie. Le suivi de la dégradation significative doit porter sur l'évolution du risque de crédit du débiteur principal sans tenir compte de la garantie.

Pour les encours composés de petites créances présentant des caractéristiques similaires, l'étude, contrepartie par contrepartie, peut être remplacée par une estimation statistique des pertes prévisionnelles.

Pour mesurer la dégradation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, il est nécessaire de récupérer la notation interne et la PD (probabilité de défaut) à l'origine.

L'origine s'entend comme la date de négociation, lorsque l'entité devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier. Pour les engagements de financement et de garantie, l'origine s'entend comme la date d'engagement irrévocable.

Pour les encours (à l'exception des titres) pour lesquels des dispositifs de notation internes ont été construits (en particulier les expositions suivies en méthodes autorisées), le Groupe Amundi considère que l'ensemble des informations intégrées dans les dispositifs de notation permet une appréciation plus pertinente que le seul critère d'impayé de plus de 30 jours.

Si la dégradation depuis l'origine cesse d'être constatée, la dépréciation peut être ramenée à des pertes attendues à 12 mois (*Bucket 1*).

Afin de suppléer le fait que certains facteurs ou indicateurs de dégradation significative ne soient pas identifiables au niveau d'un instrument financier pris isolément, la norme autorise l'appréciation de la dégradation significative pour des portefeuilles, des groupes de portefeuilles ou des portions de portefeuille d'instruments financiers.

La constitution des portefeuilles pour une appréciation de la dégradation sur base collective peut résulter de caractéristiques communes telles que :

- le type d'instrument ;
- la note de risque de crédit (dont la note interne Bâle II pour les entités disposant d'un système de notation interne) ;
- le type de garantie ;
- la date de comptabilisation initiale ;
- la durée à courir jusqu'à l'échéance ;
- la valeur du bien affecté en garantie par rapport à l'actif financier, si cela a une incidence sur la probabilité de défaillance (par exemple, dans le cas des prêts garantis uniquement par sûreté réelle dans certains pays, ou sur la quotité de financement).

Le regroupement d'instruments financiers aux fins de l'appréciation des variations du risque de crédit sur une base collective peut changer au fil du temps, au fur et à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles.

Pour les titres, Amundi utilise l'approche qui consiste à appliquer un niveau absolu de risque de crédit, conformément à IFRS 9, au-delà duquel les expositions seront classées en *Bucket 2* et provisionnées sur la base d'un ECL à maturité.

Ainsi, les règles suivantes s'appliqueront pour le suivi de la dégradation significative des titres :

- les titres notés « Investment Grade », en date d'arrêté, seront classés en *Bucket 1* et provisionnés sur la base d'un ECL à 12 mois ;
- les titres notés « Non-Investment Grade » (NIG), en date d'arrêté, devront faire l'objet d'un suivi de la dégradation significative, depuis l'origine, et être classés en *Bucket 2* (ECL à maturité) en cas de dégradation significative du risque de crédit.

La détérioration relative doit être appréciée en amont de la survenance d'une défaillance avérée (*Bucket 3*).

Irrécouvrabilité

Lorsqu'une créance est jugée irrécouvrable, c'est-à-dire qu'il n'y a plus d'espoir de la récupérer en tout ou partie, il convient de décomptabiliser du bilan et de passer en perte le montant jugé irrécouvrable.

L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur le jugement d'expert. Chaque entité doit donc le fixer, avec sa Direction des Risques, en fonction de la connaissance qu'elle a de son activité. Avant tout passage en perte, un provisionnement en *Bucket 3* aura dû être constitué (à l'exception des actifs à la juste valeur par résultat).

Pour les crédits au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres recyclables, le montant passé en perte est enregistré en coût du risque pour le nominal, en Produits nets financiers pour les intérêts.

1.3.2.6 Instruments financiers dérivés

Classement et évaluation

Les instruments dérivés sont des actifs ou des passifs financiers classés par défaut en instruments dérivés détenus à des fins de transaction sauf à pouvoir être qualifiés d'instruments dérivés de couverture.

Ils sont enregistrés au bilan pour leur juste valeur initiale à la date de négociation.

Ils sont ultérieurement évalués à leur juste valeur.

À chaque arrêté comptable, la contrepartie des variations de juste valeur des dérivés au bilan est enregistrée :

- en résultat s'il s'agit d'instruments dérivés détenus à des fins de transaction ou de couverture de juste valeur ;
- en capitaux propres s'il s'agit d'instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie ou d'un investissement net dans une activité à l'étranger, pour la part efficace de la couverture.

La comptabilité de couverture

Cadre général

Conformément à la décision du Groupe, Amundi n'applique pas le volet « comptabilité de couverture » d'IFRS 9 suivant l'option offerte par la norme. L'ensemble des relations de couverture reste documenté selon les règles de la norme IAS 39, et ce, au plus tard jusqu'à la date d'application du texte sur la macrocouverture lorsqu'il sera adopté par l'Union européenne. Néanmoins, l'éligibilité des instruments financiers à la comptabilité de couverture selon IAS 39 prend en compte les principes de classement et d'évaluation des instruments financiers de la norme IFRS 9.

Sous IFRS 9, et compte tenu des principes de couverture d'IAS 39, sont éligibles à la couverture de juste valeur et à la couverture de flux de trésorerie, les instruments de dette au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres recyclables.

Documentation

Les relations de couverture doivent respecter les principes suivants :

- La couverture de juste valeur a pour objet de se prémunir contre une exposition aux variations de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé, attribuables au(x) risque(s) couvert(s) et qui peut affecter le résultat (par exemple, couverture de tout ou partie des variations de juste valeur dues au risque de taux d'intérêt d'une dette à taux fixe).
- La couverture de flux de trésorerie a pour objet de se prémunir contre une exposition aux variations de flux de trésorerie futurs d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'une transaction prévue hautement probable, attribuables au(x) risque(s) couvert(s) et qui peut ou pourrait (dans le cas d'une transaction prévue mais non réalisée) affecter le résultat (par exemple, couverture des variations de tout ou partie des paiements d'intérêts futurs sur une dette à taux variable).
- La couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger a pour objet de se prémunir contre le risque de variation défavorable de la juste valeur liée au risque de change d'un investissement réalisé à l'étranger dans une monnaie autre que l'euro, monnaie de présentation d'Amundi.

Dans le cadre d'une intention de couverture, les conditions suivantes doivent également être respectées afin de bénéficier de la comptabilité de couverture :

- éligibilité de l'instrument de couverture et de l'instrument couvert ;
- documentation formalisée dès l'origine, incluant notamment la désignation individuelle et les caractéristiques de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, la nature de la relation de couverture et la nature du risque couvert ;
- démonstration de l'efficacité de la couverture, à l'origine et rétrospectivement, à travers des tests effectués à chaque arrêté.

Pour les couvertures d'exposition au risque de taux d'intérêt d'un portefeuille d'actifs financiers ou de passifs financiers, le Groupe Amundi privilégie une documentation de couverture en juste valeur telle que permise par la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne (version dite *carve out*). Notamment :

- le Groupe documente ces relations de couverture sur la base d'une position brute d'instruments dérivés et d'éléments couverts ;
- la justification de l'efficacité de ces relations de couverture s'effectue par le biais d'échéanciers.

Évaluation

L'enregistrement comptable de la réévaluation du dérivé à sa juste valeur se fait de la façon suivante :

- couverture de juste valeur : la réévaluation du dérivé et la réévaluation de l'élément couvert à hauteur du risque couvert sont inscrites symétriquement en résultat. Il n'apparaît, en net en résultat, que l'éventuelle inefficacité de la couverture ;
- couverture de flux de trésorerie : la réévaluation du dérivé est portée au bilan en contrepartie d'un compte spécifique de gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables pour la partie efficace et la partie inefficace de la couverture est, le cas échéant, enregistrée en résultat. Les profits ou pertes sur le dérivé accumulés en capitaux propres sont ensuite recyclés en résultat au moment où les flux couverts se réalisent ;
- couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger : la réévaluation du dérivé est portée au bilan en contrepartie d'un compte d'écarts de conversion en capitaux propres recyclables et la partie inefficace de la couverture est enregistrée en résultat.

Lorsque les conditions ne sont plus respectées pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le traitement comptable qui suit doit être appliqué prospectivement :

- couverture de juste valeur : seul l'instrument de couverture continue à être réévalué en contrepartie du résultat. L'élément couvert est intégralement comptabilisé conformément à son classement. Pour les instruments de dette à la juste valeur par capitaux propres recyclables, les variations de juste valeur postérieures à l'arrêt de la relation de couverture, sont enregistrées en capitaux propres en totalité. Pour les éléments couverts évalués au coût amorti, qui étaient couverts en taux, le stock d'écart de réévaluation est amorti sur la durée de vie restante de ces éléments couverts ;
- couverture de flux de trésorerie : l'instrument de couverture est valorisé à la juste valeur par résultat. Les montants accumulés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture demeurent en capitaux propres jusqu'à ce que l'élément couvert affecte le résultat. Pour les éléments qui étaient couverts en taux, le résultat est affecté au fur et à mesure du versement des intérêts. Le stock d'écart de réévaluation est donc amorti sur la durée de vie restante de ces éléments couverts ;
- couverture d'investissement net à l'étranger : les montants accumulés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture demeurent en capitaux propres tant que l'investissement net est détenu. Le résultat est constaté lorsque l'investissement net à l'étranger sort du périmètre de consolidation.

1.3.2.7 Détermination de la juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers est déterminée en maximisant le recours aux données d'entrée observables. Elle est présentée selon la hiérarchie définie par IFRS 13.

IFRS 13 définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché, sur le marché principal ou le marché le plus avantageux, à la date d'évaluation.

La juste valeur s'applique à chaque actif financier ou passif financier à titre individuel. Par exception, elle peut être estimée par portefeuille, si la stratégie de gestion et de suivi des risques le permet et fait l'objet d'une documentation appropriée. Ainsi, certains paramètres de la juste valeur sont calculés sur une base nette lorsqu'un groupe d'actifs financiers et de passifs financiers est géré sur la base de son exposition nette aux risques de marché ou de crédit. C'est notamment le cas du calcul de CVA / DVA (*Credit Valuation Adjusment*) et du DVA (*Debit Valuation Adjustment*).

Amundi considère que la meilleure indication de la juste valeur est la référence aux cotations publiées sur un marché actif.

En l'absence de telles cotations, la juste valeur est déterminée par l'application de techniques d'évaluation qui maximisent l'utilisation des données observables pertinentes et minimisent celle des données non observables.

Juste valeur des émissions structurées

Conformément à la norme IFRS 13, Amundi valorise ses émissions structurées en intégrant le *spread* émetteur du garant.

Risque de contrepartie sur les dérivés

Amundi, en application de la norme IFRS 13 intègre dans la juste valeur l'évaluation du risque de contrepartie sur les dérivés actifs (CVA) et, selon une approche symétrique, le risque de non-exécution sur les dérivés passifs (DVA ou risque de crédit propre).

Le CVA permet de déterminer les pertes attendues sur la contrepartie du point de vue d'Amundi. Le DVA permet de déterminer les pertes attendues sur Amundi du point de vue de la contrepartie.

Pour les dérivés réalisés avec des contreparties de marché, le calcul du CVA et du DVA repose sur une estimation des pertes attendues à partir de la probabilité de défaut et de la perte en cas de défaut. La méthodologie employée maximise l'utilisation de données d'entrée observables. Elle repose prioritairement sur des paramètres de marché tels que les CDS (*Credit default swap*) nominatifs cotés (ou CDS *Single Name*) ou les CDS indiciels en l'absence de CDS nominatif sur la contrepartie. Dans certaines circonstances, les paramètres historiques de défaut peuvent être utilisés.

Pour les dérivés contractés entre Amundi et les fonds, aucun CVA / DVA n'est calculé compte tenu de l'absence de défaut historique et de la garantie donnée par Amundi à ces fonds.

Hiérarchie de la juste valeur

La norme classe les justes valeurs selon trois niveaux en fonction de l'observabilité des données d'entrée utilisées dans l'évaluation :

Niveau 1 : justes valeurs correspondant à des cours (non ajustés) sur des marchés actifs

Sont présentés en niveau 1 les instruments financiers directement cotés sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs identiques auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation. Il s'agit notamment des actions et obligations cotées sur un marché actif (tels que la Bourse de Paris, le London Stock Exchange, le New York Stock Exchange…), des parts de fonds d'investissement cotées sur un marché actif et des dérivés contractés sur un marché organisé, notamment les futures.

Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles ayant cours régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale.

Sur les actifs et passifs financiers présentant des risques de marché qui se compensent, Amundi retient des cours *mid-price* comme base de l'établissement de la juste valeur de ces positions. Pour les positions nettes vendeuses, les valeurs de marché retenues sont celles aux cours acheteurs et pour les positions nettes acheteuses, il s'agit des cours vendeurs.

Niveau 2 : justes valeurs évaluées à partir de données directement ou indirectement observables, autres que celles de niveau 1

Ces données sont directement observables (à savoir des prix) ou indirectement observables (données dérivées de prix) et répondent généralement aux caractéristiques suivantes : il s'agit de données qui ne sont pas propres à l'entité, qui sont disponibles / accessibles publiquement et fondées sur un consensus de marché.

Sont présentés en niveau 2 :

- les actions et obligations cotées sur un marché considéré comme inactif, ou non cotées sur un marché actif, mais pour lesquelles la juste valeur est déterminée en utilisant une méthode de valorisation couramment utilisée par les intervenants de marché (tels que des méthodes d'actualisation de flux futurs, le modèle de Black & Scholes) et fondée sur des données de marché observables ;
- les instruments négociés de gré à gré pour lesquels la valorisation est faite à l'aide de modèles qui utilisent des données de marchés observables, c'est-à-dire qui peuvent être obtenues à partir de plusieurs sources indépendantes des sources internes et ce de façon régulière. Par exemple, la juste valeur des swaps de taux d'intérêt est généralement déterminée à l'aide de courbes de taux fondées sur les taux d'intérêt du marché observés à la date d'arrêté.

Lorsque les modèles utilisés sont fondés notamment sur des modèles standards, et sur des paramètres de marchés observables (tels que les courbes de taux ou les nappes de volatilité implicite), la marge à l'origine dégagée sur les instruments ainsi valorisés est constatée en compte de résultat dès l'initiation.

Niveau 3 : justes valeurs pour lesquelles une part significative des paramètres utilisés pour leur détermination ne répond pas aux critères d'observabilité

La détermination de la juste valeur de certains instruments complexes de marché, non traités sur un marché actif repose sur des techniques de valorisation utilisant des hypothèses qui ne sont pas étayées par des données observables sur le marché pour le même instrument. Ces produits sont présentés en niveau 3.

Il s'agit pour l'essentiel de produits complexes de taux, de dérivés actions et de produits structurés de crédit dont la valorisation requiert, par exemple, des paramètres de corrélation ou de volatilité non directement comparables à des données de marché.

Le prix de transaction à l'origine est réputé refléter la valeur de marché et la reconnaissance de la marge initiale est différée.

La marge dégagée sur ces instruments financiers structurés est généralement constatée en résultat par étalement sur la durée pendant laquelle les paramètres sont jugés inobservables. Lorsque les données de marché deviennent « observables », la marge restant à étaler est immédiatement reconnue en résultat.

Les méthodologies et modèles de valorisation des instruments financiers présentés en niveau 2 et niveau 3 intègrent l'ensemble des facteurs que les acteurs du marché utilisent pour calculer un prix. Ils doivent être au préalable validés par un contrôle indépendant. La détermination des justes valeurs de ces instruments tient compte notamment du risque de liquidité et du risque de contrepartie.

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 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 Gains ou pertes nets sur instruments financiers

Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat

Pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur par résultat, ce poste comprend notamment les éléments de résultat suivants :

- les dividendes et autres revenus provenant d'actions et autres titres à revenu variable classés dans les actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- les variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- les plus et moins-values de cession réalisées sur des actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- les variations de juste valeur et les résultats de cession ou de rupture des instruments dérivés n'entrant pas dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie.

Ce poste comprend également l'inefficacité résultant des opérations de couverture.

Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres

Pour les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en capitaux propres, ce poste comprend notamment les éléments de résultat suivants :

- les dividendes provenant d'instruments de capitaux propres classés dans la catégorie des actifs financiers à la juste valeur en capitaux propres non recyclables ;
- les plus et moins-values de cession ainsi que les résultats liés à la rupture de la relation de couverture sur les instruments de dette classés dans la catégorie des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables ;
- les résultats de cession ou de rupture des instruments de couverture de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur en capitaux propres lorsque l'élément couvert est cédé.

1.3.2.10 Garanties financières données

Un contrat de garantie financière est un contrat qui impose à l'émetteur d'effectuer des paiements spécifiés pour rembourser son titulaire d'une perte qu'il subit en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié qui n'effectue pas un paiement à l'échéance selon les conditions initiales ou modifiées d'un instrument de dette.

Les contrats de garantie financière sont évalués initialement à la juste valeur puis ultérieurement au montant le plus élevé entre :

- le montant de la correction de valeur pour pertes déterminée selon les dispositions de la norme IFRS 9, chapitre « Dépréciation » ; ou
- le montant initialement comptabilisé diminué, s'il y a lieu, du cumul des produits comptabilisés selon les principes d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Pour Amundi, les garanties financières données correspondent aux fonds garantis en capital ou en performance.

1.3.3 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 au titre des garanties octroyées aux fonds ;
- les risques opérationnels ;
- les avantages au personnel dont les engagements de retraite ;
- les litiges ;
- les risques juridiques, fiscaux (hors impôt sur les bénéfices), réglementaires et de non-conformité.

1.3.4 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 cessation d'emploi ;
- 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.

1.3.4.1 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.

1.3.4.2 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 duration 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.

Conformément à la norme IAS 19, Amundi impute la totalité des écarts actuariels constatés en gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables. Les écarts actuariels sont constitués des ajustements liés à l'expérience (différence entre ce qui a été estimé et ce qui s'est produit) et de l'effet des changements apportés aux hypothèses actuarielles.

Le rendement attendu des actifs de régimes est déterminé sur la base des taux d'actualisation retenus pour évaluer l'obligation au titre de prestations définies. La différence entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs de régimes est constaté en gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables.

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 ;
- diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs alloués à la couverture de ces engagements. Ceux-ci peuvent être représentés par une police d'assurance éligible. Dans le cas où l'obligation est totalement couverte par une police correspondant exactement, par son montant et sa période, à tout ou partie des prestations payables en vertu du régime, la juste valeur de cette dernière est considérée comme étant celle de l'obligation correspondante, (soit le montant de la dette actuarielle correspondante).

Amundi a conclu un contrat d'assurance IFC (Indemnités de Fin de Carrière) avec une société d'assurance du groupe Crédit Agricole.

Au titre des engagements non couverts, une provision destinée à couvrir les indemnités de départ à la retraite figure au passif du bilan sous la rubrique « Provisions ».

1.3.4.3 Avantages à long terme

Les avantages à long terme sont les avantages à verser aux salariés, autres que les avantages postérieurs à l'emploi, les indemnités de fin de contrat et avantages sur capitaux propres, mais non intégralement dus dans les douze mois suivant la fin de l'exercice pendant lesquels les services correspondants ont été rendus. Sont notamment concernés les bonus et autres rémunérations différés versés douze mois ou plus après la fin de l'exercice au cours duquel ils ont été acquis, mais qui ne sont pas indexés sur des actions.

La méthode d'évaluation est similaire à celle utilisée par le Groupe pour les avantages postérieurs à l'emploi relevant de la catégorie de régimes à prestation définie.

Les avantages à long terme pouvant être accordés par Amundi consistent principalement en l'attribution de bonus dont le paiement sera différé sur les exercices suivants sous réserve d'atteinte de conditions de performance fixées au préalable et de conditions de présence au moment du paiement des salariés auxquels ils ont été octroyés.

1.3.5 Risque de non-conformité

Amundi conduit une activité régulée. Dans ce cadre, ses activités font régulièrement l'objet de missions de contrôle et d'enquête de différents régulateurs. Ces missions peuvent mettre en évidence certaines irrégularités et peuvent, dans certains cas, conduire à des amendes ou autres pénalités.

Suite à une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Les griefs concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015. Ces opérations ont impacté les actifs gérés pour le compte d'un client institutionnel, qui a été indemnisé.

En date du 4 août 2021, l'Autorité des Marchés Financiers a sanctionné le Groupe Amundi d'une amende d'un montant total de 32 millions d'euros payée au cours de l'exercice, mettant ainsi un terme à cette procédure.

Différentes mesures ont été prises depuis pour que de tels dysfonctionnements ne puissent se reproduire.

Les impacts relatifs à ces risques sont enregistrés dans la rubrique « Coût du Risque » du compte de résultat.

1.3.6 Commissions et produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (IFRS 15)

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 après déduction des commissions payées :

- les commissions de gestion brutes perçues rémunèrent la prestation de gestion des portefeuilles ; elles sont calculées principalement en appliquant un pourcentage aux encours gérés ;
- les commissions payées correspondent aux :
  - i) rétrocessions payées aux distributeurs, en fonction des dispositions contractuelles. Elles correspondent en général à un pourcentage des commissions de gestion,
  - ii) 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 produits et charges de commissions sont enregistrés en résultat en fonction de la nature des prestations auxquelles ils se rapportent, leur comptabilisation au compte de résultat doit refléter le rythme de transfert au client du contrôle du bien ou du service vendu :

Le résultat d'une transaction associé à une prestation de services est comptabilisé dans la rubrique Commissions, lors du transfert du contrôle de la prestation de service au client s'il peut être estimé de façon fiable. Ce transfert peut intervenir au fur et à mesure que le service est rendu (service continu) ou à une date donnée (service ponctuel).

i) Les commissions rémunérant des services continus (commissions de gestion, par exemple) sont enregistrées en résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation rendue ;

ii) Les commissions perçues ou versées en rémunération de services ponctuels sont, quant à elles, intégralement enregistrées en résultat lorsque la prestation est rendue.

Les commissions à verser ou à recevoir sous condition de réalisation d'un objectif de performance sont comptabilisées uniquement si l'ensemble des conditions suivantes sont respectées :

i) le montant des commissions peut être évalué de façon fiable ;

ii) il est probable que les avantages économiques associés à la prestation iront à l'entreprise ;

iii) le degré d'avancement de la prestation peut être évalué de façon fiable, et les coûts encourus pour la prestation et les coûts pour achever celle-ci peuvent être évalués de façon fiable.

Les commissions de surperformance sont ainsi, dans la majorité des cas, reconnues en résultat à l'échéance de la période de calcul.

1.3.7 Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)

La norme IFRS 2 « Paiements en actions et assimilés » impose l'évaluation des transactions rémunérées par paiements en actions et assimilés dans les résultats et au bilan de l'entreprise. Cette norme, s'applique aux transactions effectuées avec les salariés et plus précisément :

- aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres ;
- les transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie.

Deux plans sont éligibles à la norme IFRS 2 au sein du Groupe Amundi :

- les plans de paiements fondés sur des actions initiés par le Groupe Amundi et qui sont du type de ceux dont le dénouement est réalisé par attribution d'instruments de capitaux propres (attribution d'actions de performance). Les actions octroyées sont évaluées à l'attribution à leur juste valeur. Celles-ci sont comptabilisées en charges dans la rubrique « Frais de personnel » en contrepartie d'un compte de capitaux propres au fur et à mesure sur la période d'acquisition des droits ;
- lorsque l'attribution intervient à une date postérieure à la remise des services, une évaluation desdits services rendus par les bénéficiaires est effectuée par Amundi. Ainsi, la charge est comptabilisée sur la période au cours de laquelle ces services sont rendus ;
- les souscriptions d'actions Amundi et Crédit Agricole S.A. proposées aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise et qui relèvent également des dispositions de la norme IFRS 2. Les actions sont proposées avec une décote maximum de 30 %. Ces plans ne comportent pas de période d'acquisition des droits mais sont grevés d'une période d'incessibilité de 5 ans. L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la différence entre la juste valeur de l'action acquise en tenant compte de la condition d'incessibilité et le prix d'acquisition payé par le salarié à la date de souscription multipliée par le nombre d'actions souscrites ;
- la charge relative à ce plan d'attribution d'actions dénoué par instruments de capitaux propres de d'Amundi et Crédit Agricole SA est comptabilisée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des « Réserves consolidées part du Groupe ».

1.3.8 Impôts courants et différés

Conformément à la norme IAS 12, l'impôt sur le bénéfice comprend tous les impôts assis sur le résultat, qu'ils soient exigibles ou différés.

Impôt exigible

La norme définit l'impôt exigible comme « le montant des impôts sur le bénéfice payables (récupérables) au titre du bénéfice imposable (perte fiscale) d'un exercice ». Le bénéfice imposable est le bénéfice (ou perte) d'un exercice déterminé selon les règles établies par l'administration fiscale. Les taux et règles applicables pour déterminer la charge d'impôt exigible sont ceux en vigueur dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe.

Un groupe d'intégration fiscale est mis en place pour les entités françaises (depuis le 1er janvier 2010), avec Amundi comme tête de groupe.

L'impôt exigible concerne tout impôt sur le résultat, dû ou à recevoir, et dont le paiement n'est pas subordonné à la réalisation d'opérations futures, même si le règlement est étalé sur plusieurs exercices. L'impôt exigible, tant qu'il n'est pas payé, doit être comptabilisé en tant que passif. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent doit être comptabilisé en tant qu'actif.

Par ailleurs, certaines opérations réalisées par l'entité peuvent avoir des conséquences fiscales non prises en compte dans la détermination de l'impôt exigible. Les différences entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif et sa base fiscale sont qualifiées par la norme IAS 12 de différences temporelles.

Impôt différé

La norme impose la comptabilisation d'impôts différés dans les cas suivants :

Un passif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables, entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif au bilan et sa base fiscale, sauf dans la mesure où le passif d'impôt différé est généré par :

- la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ;
- la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (perte fiscale) à la date de la transaction.

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.

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 d'impôts sur les sociétés (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 dans la mesure où Amundi considère qu'une cession de ces titres est probable.

Dans le cadre des contrats de location IFRS 16, un impôt différé passif est comptabilisé sur le droit d'utilisation et un impôt différé actif sur la dette locative pour les contrats de location dont le Groupe est preneur.

L'impôt exigible et différé sont comptabilisés 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 risques fiscaux portant sur l'impôt sur le résultat donnent lieu à la comptabilisation d'une créance ou d'une dette d'impôt courant lorsque la probabilité de recevoir l'actif ou de payer le passif est jugée plus probable qu'improbable. Ces risques sont par ailleurs pris en compte dans l'évaluation des actifs et passifs d'impôts courants et différés.

L'interprétation IFRIC 23 portant sur l'évaluation des positions fiscales incertaines s'applique dès lors qu'une entité a identifié une ou des incertitudes à propos de positions fiscales prises concernant ses impôts. Elle apporte également des précisions sur leurs estimations :

- l'analyse doit être fondée sur un risque de détection à 100 % par l'administration fiscale ;
- le risque fiscal doit être comptabilisé au passif dès lors qu'il est plus probable qu'improbable que les autorités fiscales remettent en cause le traitement retenu, pour un montant reflétant la meilleure estimation de la Direction ;
- en cas de probabilité supérieure à 50 % de remboursement par l'administration fiscale, une créance doit être comptabilisée.

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.

1.3.9 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.

1.3.10 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les logiciels, 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 constatées depuis leur date d'acquisition.

Les logiciels créés sont comptabilisés à leur coût de production diminué des amortissements ou des dépréciations constatées depuis leur date d'achèvement.

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 actifs acquis lors de regroupement d'entreprises résultant de droit contractuel : de la durée du contrat.

1.3.11 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 instruments de dette à la juste valeur par capitaux propres recyclables, 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.

1.3.12 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 ;
- le résultat dilué par action est égal au résultat net consolidé divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Ces deux composantes devant être ajustées des éventuels effets des actions ordinaires potentiellement dilutives.

1.3.13 Coût du risque

Le coût du risque comprend principalement, le coût du risque de crédit dont les variations relatives aux provisions sur fonds garantis (garanties financières), les provisions pour litiges, ainsi que d'autres charges liées au risque opérationnel.

1.3.14 Contrats de location

Le Groupe Amundi détient des contrats de locations essentiellement en tant que preneur.

Les opérations de location sont comptabilisées dans le bilan à la date de mise à disposition de l'actif loué. Le preneur constate un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué parmi les immobilisations corporelles pendant la durée estimée du contrat et une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers parmi les passifs divers sur cette même durée.

La durée de location d'un contrat correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée des options de prolongation du contrat que le preneur est raisonnablement certain d'exercer et option de résiliation que le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer.

En France, la durée retenue pour les baux commerciaux dits « 3 / 6 / 9 » est généralement de neuf ans avec une période initiale non résiliable de trois ans. Amundi a retenu une durée correspondant à la première option de sortie post cinq ans comme étant la durée raisonnablement certaine d'un bail. Cette durée, à l'initiation des baux commerciaux français, est appliquée dans la majeure partie des cas. La principale exception est le cas d'un bail dans lequel les options de sortie intermédiaires ont été abandonnées (par exemple en contrepartie d'une réduction de loyers) ; dans ce cas, on reste sur neuf ans. Cette durée de cinq ans est également appliquée aux baux en tacite prolongation.

La dette locative est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des paiements de loyers sur la durée du contrat. Les paiements de loyers comprennent les loyers fixes, les loyers variables basés sur un taux ou un indice et les paiements que le preneur s'attend à payer au titre des garanties de valeur résiduelle, d'option d'achat ou de pénalité de résiliation anticipée.

Les loyers variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux et la TVA non déductible sur les loyers sont exclus du calcul de la dette et sont comptabilisés en charges générales d'exploitation.

Le taux d'actualisation applicable pour le calcul du droit d'utilisation et du passif de location est par défaut le taux d'endettement marginal du preneur sur la durée du contrat à la date de signature du contrat, lorsque le taux implicite n'est pas aisément déterminable. Le taux d'endettement marginal tient compte de la structure de paiement des loyers.

La charge au titre des contrats de location est décomposée entre d'une part les intérêts et d'autre part l'amortissement du capital.

Le droit d'utilisation de l'actif est évalué à la valeur initiale de la dette locative augmentée des coûts directs initiaux, des paiements d'avance et des coûts de remise en état. Il est amorti sur la durée estimée du contrat.

La dette locative et le droit d'utilisation peuvent être ajustés en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ou de révision des loyers liée à l'application d'indices ou de taux.

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles des droits d'utilisation et des passifs de location chez le preneur.

Conformément à l'exception prévue par la norme, les contrats de location à court terme (durée initiale inférieure à douze mois) et les contrats de location dont la valeur à neuf du bien loué est de faible valeur ne sont pas comptabilisés au bilan, les charges de location correspondantes sont enregistrées de manière linéaire dans le compte de résultat parmi les charges générales d'exploitation.

Conformément aux dispositions prévues par la norme, le Groupe n'applique pas la norme IFRS 16 aux contrats de location d'immobilisations incorporelles.

1.3.15 Actifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées

Un actif non courant (ou un groupe destiné à être cédé) est considéré comme détenu en vue de la vente si, à la clôture, sa valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par l'utilisation continue.

Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe destiné à être cédé) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel et sa vente doit être hautement probable.

Les actifs et passifs concernés sont isolés au bilan sur les postes « Actifs non courants destinés à être cédés » et « Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés ».

Ces actifs non courants (ou un groupe destiné à être cédé) classés comme détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. En cas de moins-value latente, une dépréciation est enregistrée en résultat. Par ailleurs, ceux-ci cessent d'être amortis à compter de leur déclassement.

Si la juste valeur du groupe d'actifs destiné à être cédé diminuée des coûts de vente est inférieure à sa valeur comptable après dépréciation des actifs non courants, la différence est allouée aux autres actifs du groupe d'actifs destinés à être cédés y compris les actifs financiers et est comptabilisé en résultat net des activités abandonnées.

Est considérée comme activité abandonnée toute composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui est dans une des situations suivantes :

- elle représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- elle fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou,
- elle est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat :

- le résultat net après impôt des activités abandonnées jusqu'à la date de cession ;
- le profit ou la perte après impôt résultant de la cession ou de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente des actifs et passifs constituant les activités abandonnées.

Amundi n'a pas enregistré d'opération entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 5 au cours de l'exercice 2021.

1.4 Principes et méthodes de consolidation

1.4.1 Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés incluent les comptes d'Amundi et ceux de toutes les sociétés sur lesquelles, selon les dispositions des normes IFRS 10, IFRS 11 et IAS 28, Amundi dispose d'un pouvoir de contrôle, de contrôle conjoint ou d'une influence notable.

1.4.1.1 Notions de contrôle

Le contrôle exclusif existe sur une entité lorsqu'Amundi est exposé ou a droit aux rendements variables résultant de son implication dans l'entité et si le pouvoir qu'elle détient sur cette dernière lui permet d'influer sur ces rendements. Pour apprécier la notion de pouvoir, seuls les droits (de vote ou contractuels) substantifs sont examinés. Les droits sont substantifs lorsque leur détenteur a la capacité, en pratique, de les exercer, lors de la prise de décision concernant les activités pertinentes de l'entité.

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 définis 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 d'une année.

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. 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 quotepart 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 moinsvalues provenant de cessions d'actifs entre les entreprises consolidées sont éliminées- ; les éventuelles dépréciations 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 entités représentant une « activité à l'étranger » (filiale, succursale, entreprise associée ou une coentreprise) 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, y compris les écarts d'acquisition, sont convertis au cours de clôture. Les éléments de capitaux propres, tels que le capital social ou les réserves, sont convertis à leur cours de change historique. Les produits et les charges du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de change résultant de cette conversion sont comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres. Ces écarts de conversion sont comptabilisés en résultat en cas de sortie de l'activité à l'étranger (cession, remboursement de capital, liquidation, abandon d'activité) ou en cas de déconsolidation due à une perte de contrôle (même sans cession) lors de la comptabilisation du résultat de sortie ou de perte de 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 étape, 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 1er 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. 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).

Amundi dispose principalement de fonds propres de catégorie 1 constitués du capital social et des réserves non distribuées. Dans le cadre du financement de l'acquisition de Pioneer, Amundi a émis en 2017 des fonds propres de catégorie 2 pour 300 millions d'euros, d'échéance mai 2027.

Au 31 décembre 2021, comme en 2020 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 ».

Pour faire face à ses besoins de liquidité, le Groupe dispose d'un portefeuille monétaire et de comptes courants.

	31/12/2021					
(en milliers d'euros)	≤ 3 mois	> 3 mois à ≤ 1 an	> 1 an à ≤ 5 ans	> 5 ans	Indéterminé	Total
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	11 590	111 317	1 418 830	1 535 792	-	3 077 529
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	9 442	128 434	3 883 090	4 975 628	2 393 623	11 390 218
Instruments dérivés de couverture	-	-	904	402	-	1 306
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**21 032**	**239 751**	**5 302 824**	**6 511 823**	**2 393 623**	**14 469 053**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	-	91 047	365 648	76 025	-	532 720
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-	-	-	-	169 328	169 328
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**-**	**91 047**	**365 648**	**76 025**	**169 328**	**702 048**
Actifs financiers au coût amorti	1 743 271	109 092	23 052	124 935	-	2 000 350
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**1 743 271**	**109 092**	**23 052**	**124 935**	**-**	**2 000 350**
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	17 951	75 164	1 125 054	1 169 543	-	2 387 711
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	5 275	136 018	3 860 395	5 692 271	-	9 693 959
Instruments dérivés de couverture	-	645	4 623	-	-	5 268
TOTAL PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**23 226**	**211 828**	**4 990 071**	**6 861 814**	**-**	**12 086 938**
Passifs financiers au coût amorti	794 511	269 331	750 000	-	-	1 813 842
TOTAL DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**794 511**	**269 331**	**750 000**	**-**	**-**	**1 813 842**
Dettes subordonnées	-	3 859	-	300 000	-	303 859
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES	**-**	**3 859**	**-**	**300 000**	**-**	**303 859**

	31/12/2020					
(en milliers d'euros)	≤ 3 mois	> 3 mois à ≤ 1 an	> 1 an à ≤ 5 ans	> 5 ans	Indéterminé	Total
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	15 646	368 160	1 603 011	1 103 371	-	3 090 188
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	26 301	153 034	3 963 648	5 530 021	3 758 954	13 431 959
Instruments dérivés de couverture	-	-	-	27	-	27
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**41 947**	**521 194**	**5 566 659**	**6 633 420**	**3 758 954**	**16 522 174**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	0	3 118	433 001	30 608	-	466 727
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-	-	-	-	140 649	140 649
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**0**	**3 118**	**433 001**	**30 608**	**140 649**	**607 376**
Actifs financiers au coût amorti	2 315 555	79 477	34 284	-	-	2 429 316
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**2 315 555**	**79 477**	**34 284**	**-**	**-**	**2 429 316**
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	29 662	366 437	1 312 845	900 114	-	2 609 057
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	12 626	191 397	4 235 906	5 646 288		10 086 216
Instruments dérivés de couverture	-	-	10 060	0	-	10 060
TOTAL PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**48 416**	**556 963**	**5 555 691**	**6 544 264**	**-**	**12 705 333**
Passifs financiers au coût amorti	738 986	959 809	1 269 000	-	-	2 967 795
TOTAL DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**738 986**	**959 809**	**1 269 000**	**-**	**-**	**2 967 795**
Dettes subordonnées	-	3 859	-	300 000	-	303 859
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES	**-**	**3 859**	**-**	**300 000**	**-**	**303 859**

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)	2021	2020
Commissions nettes	2 784 709	2 433 885
Commissions de surperformance	426 520	199 944
TOTAL DES REVENUS NETS DE GESTION	**3 211 228**	**2 633 829**

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)	2021	2020
Produits d'intérêts	20 260	14 854
Charges d'intérêts	(51 093)	(50 369)
MARGE NETTE D'INTÉRÊTS	**(30 833)**	**(35 515)**
Dividendes reçus	3 429	1 968
Plus ou moins-values latentes ou réalisées sur actifs/passifs à la juste valeur par résultat par nature	35 820	(21 952)
Plus ou moins-values latentes ou réalisées sur actifs/passifs à la juste valeur par résultat par option	(10 636)	10 000
Solde des opérations de change et instruments financiers assimilés	(4 886)	2 231
GAINS OU PERTES NETS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**23 727**	**(7 753)**
Gains ou pertes nets sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	-	(8)
Rémunération des instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables (dividendes)	8 403	6 827
GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**8 403**	**6 819**
TOTAL DES PRODUITS NETS FINANCIERS	**1 297**	**(36 449)**

Le résultat de la comptabilité de couverture se décompose comme suit :

	2021			2020		
(en milliers d'euros)	**Profits**	**Pertes**	**Net**	**Profits**	**Pertes**	**Net**
COUVERTURES DE JUSTE VALEUR						
Variations de juste valeur des éléments couverts attribuables aux risques couverts	(3 816)	(1 063)	(4 879)	1 238	358	1 596
Variations de juste valeur des dérivés de couverture (y compris cessations de couvertures)	769	4 110	4 879	(905)	(690)	(1 595)
TOTAL RÉSULTAT DE LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	**(3 047)**	**3 047**	**-**	**333**	**(332)**	**1**

4.3 Autres produits nets

(en milliers d'euros)	2021	2020
Autres produits (charges) nets d'exploitation bancaire	(88 532)	(93 095)
Autres produits (charges) nets d'exploitation non bancaire	12 051	16 910
TOTAL DES AUTRES PRODUITS (CHARGES) NETS	**(76 481)**	**(76 185)**

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 la charge d'amortissement des immobilisations incorporelles (contrats de distribution) acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 68 171 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 74 268 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

4.4 Charges générales d'exploitation

(en milliers d'euros)	2021	2020
Charges de personnel (y compris personnel mis à disposition et intérimaires)	(1 045 770)	(896 845)
Autres charges générales d'exploitation	(504 407)	(443 990)
Dont services extérieurs liés au personnel et charges assimilées	*(6 124)*	*(5 805)*
TOTAL DES CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	**(1 550 177)**	**(1 340 835)**

Le détail des charges de personnel est présenté 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 :

(en milliers d'euros)	2021	2020
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(80 652)	(77 483)
Immobilisations corporelles	(64 830)	(65 417)
Immobilisations incorporelles	(15 822)	(12 066)
DOTATIONS AUX DÉPRÉCIATIONS		
Immobilisations corporelles		
Immobilisations incorporelles		
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	**(80 652)**	**(77 483)**

4.5 Coût du risque

(en milliers d'euros)	2021	2020
RISQUE DE CRÉDIT		
Dotations nettes de reprises des dépréciations sur actifs sains (*Bucket 1* et *Bucket 2*)	**14 229**	**1 322**
Bucket 1 : Pertes évaluées au montant des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir	***97***	***1 322***
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	(171)	102
Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti	134	1 275
Engagements par signature	134	(55)
Bucket 2 : Pertes évaluées au montant des pertes de crédit attendues pour la durée de vie	***14 132***	**-**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables		-
Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti		-
Engagements par signature	14 132	-
Dotations nettes de reprises des dépréciations sur actifs dépréciés (*Bucket 3*)	**1 145**	**(7 838)**
Bucket 3 : Actifs dépréciés		
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables		-
Engagements par signature	1 145	(7 838)
VARIATION DES PROVISIONS POUR RISQUE DE CRÉDIT	15 374	(6 516)
VARIATION DES PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES [1]	(10 930)	(12 236)
AUTRES GAINS (PERTES) NETTES [2]	(16 588)	(4 082)
TOTAL DU COÛT DU RISQUE	**(12 144)**	**(22 834)**

(1) Ce poste enregistre notamment les effets des provisions pour litiges et des provisions pour risques de non-conformité réglementaires.
(2) Ce poste intègre les gains ou pertes nettes issues de l'activité, dont notamment certaines charges liées au risque opérationnel et relevant de cette catégorie.

Les corrections de valeur pour pertes correspondantes aux provisions sur engagement hors bilan et comptabilisées au sein du poste coût du risque (au titre du risque de crédit) sont présentées ci-dessous :

	Engagements sains								
	Engagements soumis à une ECL 12 mois *(Bucket 1)*		Engagements soumis à une ECL à maturité *(Bucket 2)*		Engagements dépréciés *(Bucket 3)*		Total		
(en milliers d'euros)	Montant de l'engagement	Correction de valeur pour pertes	Montant de l'engagement	Correction de valeur pour pertes	Montant de l'engagement	Correction de valeur pour pertes	Montant de l'engagement (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Montant net de l'engagement (a) + (b)
AU 1ER JANVIER 2021 (1)	**16 081 212**	**(394)**	**2 052 215**	**(23 446)**	**108 380**	**(7 552)**	**18 241 808**	**(31 392)**	**18 210 416**
Transferts d'engagements en cours de vie d'un *Bucket* à l'autre	**(31 414)**	**-**	**(856 502)**	**9 103**	**887 916**	**(9 731)**	**-**	**(628)**	
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(31 414)	-	31 414	(628)			-	(628)	
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)							-	-	
Transferts vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)			(887 916)	9 731	887 916	(9 731)	-	-	
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*) / ECL 12 mois (*Bucket 1*)		-			-		-	-	
TOTAL APRÈS TRANSFERT	**16 049 798**	**(394)**	**1 195 713**	**(14 343)**	**996 296**	**(17 283)**	**18 241 808**	**(32 020)**	**18 209 788**
Variations des montants de l'engagement et des corrections de valeur pour pertes	**344 052**	**134**	**44 227**	**5 028**	**(369 380)**	**14 819**	**18 899**	**19 982**	
Nouveaux engagements donnés							-	-	
Extinction des engagements		-			(387 744)	7 556	(387 744)	7 556	
Passage à perte					(3 836)	3 836	(3 836)	3 836	
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation							-	-	
Évolution des paramètres de risque de crédit sur la période		134		5 028		3 427	-	8 589	
Changements dans le modèle / méthodologie							-	-	
Autres	344 052		44 227		22 201		410 480	-	
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**16 393 850**	**(260)**	**1 239 940**	**(9 314)**	**626 916**	**(2 464)**	**18 260 707**	**(12 038)**	**18 248 669**

(1) Répartition ajustée par rapport aux états financiers publiés à fin décembre 2020 suite à la révision des estimations utilisées lors de la classification des garanties accordées aux fonds entre les différents Buckets.

Les provisions sur engagement hors bilan interviennent dans le cadre de garanties accordées par Amundi aux fonds.

4.6 Gains ou pertes sur autres actifs

(en milliers d'euros)	2021	2020
Plus-values de cessions immobilisations corporelles et incorporelles	179	66
Moins-values de cessions immobilisations corporelles et incorporelles	(323)	(38)
Résultat de cession de titres de participations consolidées		
Produits nets sur opérations de regroupement		
TOTAL DES GAINS OU PERTES SUR AUTRES ACTIFS	**(145)**	**28**

4.7 Impôts

(en milliers d'euros)	2021	2020
Charge d'impôt courant	(451 659)	(316 990)
Produit (charge) d'impôt différé	159 862	423
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT DE LA PÉRIODE	**(291 797)**	**(316 567)**

Au 31 décembre 2021, la charge d'impôt intègre un impact positif (net d'une taxe de substitution) de 114,4 millions d'euros consécutif à l'application du dispositif fiscal *« Affrancamento »* activé au niveau de la filiale italienne Amundi SGR en vertu de la loi de finance italienne pour 2021.

Réconciliation du taux d'impôt théorique avec le taux effectif :

	2021		2020	
(en milliers d'euros)	**Taux**	**Base**	**Taux**	**Base**
Résultat avant impôt, et résultats des sociétés mises en équivalence		1 573 578		1 157 554
TAUX ET CHARGE THÉORIQUES D'IMPÔT	**28,41 %**	**(447 054)**	**32,02 %**	**(370 649)**
Effet des différences permanentes	0,71 pts	(11 141)	0,68 pts	(7 845)
Effet des différences de taux d'imposition des entités étrangères	(3,00 pts)	47 227	(4,59 pts)	53 087
Effet des pertes de l'exercice, de l'utilisation des reports déficitaires et des différences temporaires et autres éléments	0,01 pts	(186)	0,13 pts	(1 527)
Effet de l'imposition à taux réduit	(0,59 pts)	9 258	(0,88 pts)	10 136
Effet des autres éléments	(7,00 pts)	110 099	(0,02 pts)	230
TAUX ET CHARGE EFFECTIFS D'IMPÔT	**18,54 %**	**(291 797)**	**27,35 %**	**(316 567)**

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 2021 sont détaillés ci-dessous :

(en milliers d'euros) – **Gains et pertes recyclables**	**2021**	**2020**
GAINS ET PERTES SUR ÉCARTS DE CONVERSION	75 079	(70 181)
Écart de réévaluation de la période	75 079	(70 181)
Transferts en résultat		
Autres reclassifications		
GAINS ET PERTES SUR INSTRUMENTS DE DETTES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	1 186	(226)
Écart de réévaluation de la période	1 186	(235)
Transferts en résultat		8
Autres reclassifications		-
GAINS ET PERTES SUR INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	-	-
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	26 899	(18 368)
IMPÔT SUR LES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES HORS ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(331)	41
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	**102 833**	**(88 734)**

(en milliers d'euros) – **Gains et pertes non recyclables**	**2021**	**2020**
GAINS ET PERTES ACTUARIELS SUR AVANTAGES POST-EMPLOI	11 207	(11 677)
GAINS ET PERTES SUR INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES	27 797	(53 501)
Écart de réévaluation de la période	27 797	(57 686)
Transferts en réserves		4 185
Autres reclassifications		
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	(3 452)	3 460
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	**35 554**	**(61 718)**
TOTAL DES GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**138 387**	**(150 453)**
Dont part Groupe	132 485	(149 617)
Dont participations ne donnant pas le contrôle	5 902	(837)

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres est présenté ci-dessous :

	31/12/2020				Variation 2021				31/12/2021			
(en milliers d'euros)	**Brut**	**Impôt**	**Net d'impôt**	**Net part Groupe**	**Brut**	**Impôt**	**Net d'impôt**	**Net part Groupe**	**Brut**	**Impôt**	**Net d'impôt**	**Net part Groupe**
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES												
Gains et pertes sur écarts de conversion	(52 066)	-	(52 066)	(51 239)	75 079	-	75 079	69 172	23 013	-	23 013	17 933
Gains et pertes sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	(928)	264	(664)	(664)	1 186	(331)	855	855	258	(67)	191	191
Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture												
GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES HORS ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**(52 994)**	**264**	**(52 730)**	**(51 903)**	**76 265**	**(331)**	**75 934**	**70 027**	**23 271**	**(67)**	**23 204**	**18 124**
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence	(27 191)	-	(27 191)	(27 191)	26 899		26 899	26 899	(291)	-	(291)	(291)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**(80 185)**	**264**	**(79 922)**	**(79 094)**	**103 164**	**(331)**	**102 833**	**96 926**	**22 979**	**(67)**	**22 911**	**17 833**
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES												
Gains et pertes actuariels sur avantages post emploi	(37 154)	10 401	(26 751)	(26 692)	11 207	(3 452)	7 756	7 760	(25 947)	6 950	(18 995)	(18 932)
Gains et pertes sur instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	(89 852)	-	(89 852)	(89 852)	27 797		27 797	27 797	(62 055)	-	(62 055)	(62 055)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES HORS ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**(127 006)**	**10 401**	**(116 603)**	**(116 545)**	**39 004**	**(3 452)**	**35 554**	**35 558**	**(88 002)**	**6 950**	**(81 050)**	**(80 987)**
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	**(127 006)**	**10 401**	**(116 603)**	**(116 545)**	**39 004**	**(3 452)**	**35 554**	**35 558**	**(88 002)**	**6 950**	**(81 050)**	**(80 987)**
TOTAL DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**(207 191)**	**10 665**	**(196 525)**	**(195 639)**	**142 168**	**(3 783)**	**138 387**	**132 485**	**(65 023)**	**6 883**	**(58 139)**	**(63 154)**

Note 5 NOTES RELATIVES AU BILAN

5.1 Caisse et Banques centrales

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Caisses	22	35
Banques centrales	947 639	-
TOTAL DES CAISSES ET BANQUES CENTRALES	**947 661**	**35**

5.2 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	3 077 529	3 090 188
Instruments dérivés de couverture	1 306	27
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat	573 730	599 266
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat par nature	2 281 772	3 652 142
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	8 534 716	9 180 551
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**14 469 053**	**16 522 174**

5.2.1 Actifs financiers détenus à des fins de transaction

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés de transaction	3 077 529	3 090 188
dont swaps de taux	48 106	105 013
dont swaps sur actions et indices	3 027 575	2 983 217
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	**3 077 529**	**3 090 188**

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 – instruments dérivés de couverture

	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur marché		Montant notionnel	Valeur marché		Montant notionnel
(en milliers d'euros)	Positive	Négative		Positive	Négative	
Couverture de juste valeur						
Taux d'intérêt	1 306	5 268	511 000	27	10 060	436 000

Cette rubrique est relative à la couverture des Obligations Assimilables du Trésor (OAT) détenus par Amundi à titre de collatéral dans le cadre de la réglementation EMIR.

5.2.3 Autres actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat	**573 730**	**599 266**
Actions et autres titres à revenu variable	461 879	492 454
Titres de participations non consolidés	111 851	106 812
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat	**2 281 772**	**3 652 142**
Fonds (ne remplissant pas les critères SPPI)	2 281 772	3 652 142
Effets publics et valeurs assimilées	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	**8 534 716**	**9 180 551**
Créances sur les établissements de crédit	5 491 528	5 512 181
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 043 188	3 668 370
Effets publics et valeurs assimilées	-	-
TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**11 390 218**	**13 431 959**

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 (cf. note 5.3.3).

5.3 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	2 387 711	2 609 057
Instruments dérivés de couverture	5 268	10 060
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	9 693 959	10 086 216
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**12 086 938**	**12 705 333**

5.3.1 Passifs détenus à des fins de transaction

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés de transactions	2 387 711	2 609 057
dont swaps de taux	14 606	41 302
dont swaps sur actions et indices	2 368 395	2 561 555
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	**2 387 711**	**2 609 057**

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 – instruments dérivés de couverture

Cf. note 5.2.2. Actifs – instruments dérivés de couverture.

5.3.3 Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Titres de dettes	9 693 959	10 086 216
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	**9 693 959**	**10 086 216**

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 8 878 017 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et de 9 460 838 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.4 Informations sur la compensation des actifs et passifs financiers

5.4.1 Compensation – Actifs financiers

(en milliers d'euros) 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)
31/12/2021						
Dérivés	3 076 987	-	3 076 987	2 151 355	602 894	322 738
ACTIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	3 076 987	-	3 076 987	2 151 355	602 894	322 738
31/12/2020						
Dérivés	3 088 422	-	3 088 422	2 230 081	544 479	313 862
ACTIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	3 088 422	-	3 088 422	2 230 081	544 479	313 862

Les montants bruts de dérivés présentés dans ces tableaux excluent les ajustements pour risques de contrepartie que sont les *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

5.4.2 Compensation – Passifs financiers

(en milliers d'euros) 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)
31/12/2021						
Dérivés	2 388 629	-	2 388 629	2 151 355	159 939	77 335
PASSIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 388 629	-	2 388 629	2 151 355	159 939	77 335
31/12/2020						
Dérivés	2 612 918	-	2 612 918	2 230 081	193 391	189 446
PASSIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 612 918	-	2 612 918	2 230 081	193 391	189 446

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).

5.5 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	**Valeur au bilan**	**Gains latents**	**Pertes latentes**	**Valeur au bilan**	**Gains latents**	**Pertes latentes**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**532 720**	**264**	**(6)**	**466 727**	**-**	**(928)**
Effets publics et valeurs assimilées	532 720	264	(6)	466 727	-	(928)
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	**169 328**	**2 895**	**(64 950)**	**140 649**	**-**	**(89 852)**
Titres de participations non consolidés	169 328	2 895	(64 950)	140 649	-	(89 852)
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**702 048**	**3 159**	**(64 956)**	**607 376**	**-**	**(90 780)**

5.6 Actifs financiers au coût amorti

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Comptes ordinaires et au jour le jour (JJ)	1 596 698	1 902 974
Comptes et prêts à terme	276 667	523 966
Titres de dettes	124 935	-
Créances rattachées	2 050	2 376
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI (VALEUR NETTE)	**2 000 350**	**2 429 316**

Les « actifs financiers au coût amorti » sont constitués de prêts et créances sur les établissements de crédit principalement consentis au groupe Crédit Agricole. Au cours de l'exercice 2021, le Groupe Amundi a souscrit à une émission de titres subordonnés de Crelan (banque Belge) pour un montant de 125,0 millions d'euros (maturité de 10 ans).

Au 31 décembre 2021, les corrections de valeur au titre du risque de crédit s'élèvent à 83 milliers d'euros contre 86 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.7 Passifs financiers au coût amorti

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Comptes et emprunts à terme	1 775 617	2 918 868
Dettes rattachées	481	870
Comptes ordinaires	37 744	48 057
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	**1 813 842**	**2 967 795**

La principale contrepartie des « passifs financiers au coût amorti » est le groupe Crédit Agricole.

5.8 Dettes subordonnées

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Dettes subordonnées à durée déterminée	303 859	303 859
TOTAL DES DETTES SUBORDONNÉES	**303 859**	**303 859**

La contrepartie des « dettes subordonnées » est le groupe Crédit Agricole.

5.9 Actifs et passifs d'impôts courants et différés

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Créances d'impôts courants	43 868	45 544
Impôts différés actifs	274 691	131 904
TOTAL DES ACTIFS D'IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**318 559**	**177 448**
Dettes d'impôts courants	214 624	106 914
Impôts différés passifs	129 659	128 022
TOTAL DES PASSIFS D'IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**344 282**	**234 936**

Au 31 décembre 2021, la valeur des actifs d'impôts différés relatif aux déficits reportables reconnu dans les comptes s'élève à 4 764 milliers d'euros.

5.10 Comptes de régularisation, actifs et passifs divers

5.10.1 Comptes de régularisation et actifs divers

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Débiteurs divers (dont collatéral versé)	1 248 852	1 119 538
Produits à recevoir	600 289	528 676
Charges constatées d'avance	426 541	273 103
ACTIF – TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS	**2 275 682**	**1 921 317**

Les comptes de régularisation et actifs divers intègrent notamment les commissions de gestion et de surperformance à recevoir ainsi que le collatéral versé dans le cadre des contrats de dérivés. Ce collatéral (enregistré au sein du poste débiteurs divers) est enregistré au bilan actif pour 219 007 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 250 557 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.10.2 Comptes de régularisation et passifs divers

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Créditeurs divers (dont collatéral reçu)	1 643 254	1 409 924
Charges à payer	1 241 612	899 970
Produits constatés d'avance	4 582	6 044
Dettes locatives IFRS 16	358 232	367 401
Autres comptes de régularisation	68 612	78 815
PASSIF – TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATIONS ET PASSIFS DIVERS	**3 316 292**	**2 762 154**

Les comptes de régularisation et passifs divers comprennent notamment les dettes sur bonus, les rétrocessions à verser aux distributeurs ainsi que le collatéral reçu dans le cadre des contrats de dérivés. Ce collatéral (présenté au sein du poste créditeurs divers) est enregistré au bilan passif pour 661 570 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 650 676 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.11 Co-entreprise et entreprises associées

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Co-entreprises	-	-
Entreprises associées	385 010	294 782
ACTIF – PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**385 010**	**294 782**

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Co-entreprises	-	4 384
Entreprises associées	84 278	61 603
COMPTE DE RÉSULTAT – QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**84 278**	**65 987**

5.11.1 Co-entreprise

Amundi ne détient, au 31 décembre 2021, aucun intérêt dans des co-entreprises.

5.11.2 Entreprises associées

Au 31 décembre 2021, la valeur de mise en équivalence des entreprises associées s'élève à 385 010 milliers d'euros et 294 782 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Amundi détient des intérêts dans quatre entreprises associées. Ces participations dans des sociétés mises en équivalence sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	**Valeur de mise en équivalence**	**Dividendes versés aux entités du Groupe**	**Quote-part de résultat net**	**Valeur de mise en équivalence**	**Dividendes versés aux entités du Groupe**	**Quote-part de résultat net**
NH-Amundi Asset Management	25 419	3 372	5 573	23 737	3 905	4 416
State Bank of India Fund Management (SBI FM)	174 164	5 845	46 941	123 283	5 927	32 484
ABC-CA	180 498	8 773	28 463	143 392	-	16 092
Wafa Gestion	4 928	2 583	3 301	4 372	2 272	2 589
VALEUR NETTE AU BILAN DES QUOTES-PARTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (ENTREPRISES ASSOCIÉES)	**385 010**	**20 573**	**84 278**	**294 782**		**55 581**

Les informations financières résumées des entreprises associées significatives utilisées par Amundi sont présentées ci-après :

	31/12/2021				31/12/2020			
(en milliers d'euros)	**PNB**	**Résultat net**	**Total Actif**	**Capitaux propres**	**PNB**	**Résultat net**	**Total Actif**	**Capitaux propres**
NH-Amundi Asset Management	51 416	18 578	100 888	84 730	41 476	14 720	93 254	79 123
State Bank of India Fund Management (SBI FM)	217 803	122 778	433 398	403 846	170 415	87 795	300 972	274 103
ABC-CA	219 563	85 389	616 057	541 494	98 306	48 281	512 446	430 218
Wafa Gestion	31 916	9 708	40 526	14 495	16 985	7 616	33 821	12 857

5.12 Immobilisations corporelles et incorporelles

5.12.1 Immobilisations corporelles d'exploitation

(en milliers d'euros)	31/12/2020	01/01/2021	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Valeur brute	669 195		1 305	52 362	(12 590)	8 686	(2 508)	716 450
dont droits d'utilisation immobilier	441 790		968	36 031	(8 632)	5 455	(2 469)	473 143
Amortissements et provisions	(259 544)		(117)	(64 830)	7 808	(2 448)	(6)	(319 137)
dont Amort. / droits d'utilisation immobilier	(86 970)			(47 591)	4 307	(1 361)	(6)	(131 620)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**409 651**	**-**	**1 188**	**(12 468)**	**(4 782)**	**6 237**	**(2 514)**	**397 312**

(en milliers d'euros)	31/12/2019	01/01/2020	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Valeur brute	420 148	-	-	192 809	(16 546)	(7 909)	80 694	669 195
dont droits d'utilisation immobilier	208 977	-	-	163 550	(7 275)	(4 941)	81 478	441 790
Amortissements et provisions	(213 933)	-	-	(65 414)	16 175	2 277	1 351	(259 544)
dont Amort. / droits d'utilisation immobilier	(47 304)	-	-	(48 199)	7 169	1 000	365	(86 970)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**206 215**	**-**	**-**	**127 394**	**(372)**	**(5 632)**	**82 045**	**409 651**

5.12.2 Immobilisations incorporelles d'exploitation

(en milliers d'euros)	31/12/2020	01/01/2021	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Valeur brute	1 151 859		46 400	26 755	(211 003)	1 763	39	1 015 812
Amortissements et provisions	(621 402)		-	(85 121)	210 688	(1 200)	-	(497 036)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**530 457**		**46 400**	**(58 367)**	**(315)**	**562**	**39**	**518 776**

(en milliers d'euros)	31/12/2019	01/01/2020	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Valeur brute	1 114 788		108 000	25 408	(95 957)	(1 336)	956	1 151 859
Amortissements et provisions	(629 690)			(87 490)	95 941	743	(906)	(621 402)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**485 098**		**108 000**	**(62 082)**	**(16)**	**(593)**	**50**	**530 457**

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement :

- les contrats de distribution avec des réseaux partenaires acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises et amortis sur une durée maximale de 10 ans ;
- les logiciels informatiques acquis ou développés en interne.

5.13 Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition est de 6 730,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 995,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation de l'exercice étant essentiellement imputable à l'acquisition de Lyxor conduisant à la constatation d'un goodwill de 652,1 millions d'euros et aux variations de change de la période.

L'écart d'acquisition comprend les autres 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 377,9 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2004 lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais par Crédit Agricole SA pour 1 732,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition relatif à l'apport de l'activité de gestion d'actifs de Société Générale en décembre 2009 pour 707,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2015 lors de l'acquisition de Amundi Austria pour 78,4 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2016 suite aux acquisitions de KBI Global Investors et Crédit Agricole Immobilier Investors pour un total de 159,9 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2017 suite à l'acquisition de Pioneer Investments pour un total de 2 537,3 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2020 suite à l'acquisition de Sabadell AM pour un total de 335,0 millions d'euros.

Cet écart d'acquisition fait l'objet de tests de dépréciation fondés sur la valeur d'utilité du Groupe. La détermination de la valeur d'utilité repose sur l'actualisation de l'estimation des flux futurs du Groupe tels qu'ils résultent des plans à moyen terme établis pour les besoins de pilotage du Groupe.

Le test de dépréciation au 31 décembre 2021 a été réalisé à partir de prévisions de résultat établies pour la période 2021-2023. Ces prévisions de résultat s'appuient sur les principales hypothèses suivantes relatives à l'environnement économique :

- sur les marchés actions, une stabilité par rapport au niveau de fin novembre 2021 ;
- sur les marchés de taux, des taux longs en hausse (qui repassent en territoire positif dès 2022) tout en restant durablement bas sur la durée du plan et des taux courts toujours négatifs.

Amundi a par ailleurs retenu un taux de croissance à l'infini de 2 % pour les tests des 31 décembre 2021 et 2020 et un taux d'actualisation de 8,1 % pour le test du 31 décembre 2021 (contre 8,0 % pour les tests du 31 décembre 2020).

Une variation de ces hypothèses (+/- 50 points de base du taux d'actualisation, +/- 50 points de base du taux de croissance à l'infini) ne modifierait pas la conclusion du test de dépréciation au 31 décembre 2021.

5.14 Provisions

(en milliers d'euros)	01/01/2021	Variation de périmètre	Augmentations	Dim. et rep. non utilisées	Reprises utilisées	Écart de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Provisions pour risques sur engagements par signature	31 522			(3 943)	(15 411)		(130)	12 038
Provisions pour risques opérationnels	568		181	(158)	(171)			421
Provisions pour charges de personnel [1]	91 258	10 265	12 937	(8 361)	(1 758)	(25)	(26 872)	77 441
Provisions pour litiges	10 128		1 809	(846)	(2 950)			8 141
Provisions pour autres risques	31 885		25 236	(23 193)	(6 120)	1		27 809
PROVISIONS	**165 361**	**10 265**	**40 163**	**(36 501)**	**(26 410)**	**(24)**	**(27 002)**	**125 851**

(en milliers d'euros)	01/01/2020	Variation de périmètre	Augmentations	Dim. et rep. non utilisées	Reprises utilisées	Écart de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Provisions pour risques sur engagements par signature	25 061		7 892	-	(1 431)			31 522
Provisions pour risques opérationnels	1 302		530	(957)	(307)			568
Provisions pour charges de personnel	101 998		15 924	(6 277)	(32 005)	(67)	11 685	91 258
Provisions pour litiges	7 083		4 020	(940)	(35)			10 128
Provisions pour autres risques	23 278		15 364	(2 239)	(4 518)			31 885
PROVISIONS	**158 722**	**-**	**43 730**	**(10 413)**	**(38 296)**	**(67)**	**11 685**	**165 361**

(1) Les autres mouvements comprennent un impact de - 15,8 millions d'euros relatifs au changement de méthode comptable intervenu sur l'estimation des avantages postérieurs à l'emploi (cf. 1.1 « Normes applicables et comparabilité »). Le reste de la variation étant liée aux mouvements de gains et pertes actuarielles reconnues au cours de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, les litiges et autres risques ont une échéance prévisible inférieure à deux ans.

Les provisions pour charges de personnel intègrent les provisions pour indemnités de fin de carrière (cf. note 6.4).

5.15 Capitaux propres

5.15.1 Composition du capital social

Au 31 décembre 2021, la répartition du capital et des droits de vote est la suivante :

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	% des droits de vote
Crédit Agricole S.A.	137 606 742	67,76 %	67,85 %
Autres sociétés du groupe Crédit Agricole	3 450 657	1,70 %	1,70 %
Salariés	1 527 064	0,75 %	0,75 %
Actions en autodétention	255 745	0,13 %	-
Flottant	60 234 443	29,66 %	29,70 %
TOTAL DES TITRES	**203 074 651**	**100,00 %**	**100,00 %**

Au cours de l'exercice 2021 a eu lieu une augmentation de capital réservée aux salariés d'Amundi conduisant à l'émission de 488 698 actions (cf. section « faits marquants de l'exercice »).

5.15.2 Dividendes attribués

En 2021, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, il a été décidé le versement d'un dividende de 2,90 euros par action pour chacune des 202 585 953 actions ouvrant droit au dividende à cette date.

(en milliers d'euros)	Au titre de l'exercice 2020	Au titre de l'exercice 2019
Crédit Agricole SA	399 060	-
Autres sociétés du groupe Crédit Agricole	10 007	-
Salariés	3 311	-
Flottant	173 260	-
TOTAL DES DIVIDENDES	**585 637**	**-**

5.15.3 Calcul du résultat par action

	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net part du Groupe de la période *(en milliers d'euros)*	1 369 450	909 800
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	202 793 482	202 215 270
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**6,75**	**4,50**

Le résultat de base par action et le résultat dilué par action sont identiques, les conditions d'émission des actions de performance potentiellement dilutives n'étant pas remplies à la clôture de l'exercice.

Note 6 AVANTAGES AU PERSONNEL ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

6.1 Effectifs

	2021	2020	2019	2018	2017
Effectif de la période *(en équivalent temps pleins – ETP)*	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**
France	2 301,9	2 193,1	2 120,5	2 088,7	2 127,6
Autres pays de l'Union européenne	1 413,0	1 474,1	1 430,6	1 499,1	1 030,5
Autres pays de l'Europe	164,7	11,1	10,0	9,7	9,8
Amérique du Nord	470,2	477,0	486,1	494,8	285,1
Amériques Centrale et du Sud	6,9	7,0	7,3	8,4	3,6
Afrique et Moyen Orient	5,6	5,8	5,3	6,6	6,5
Asie et Océanie (hors Japon)	211,9	166,9	154,8	151,9	175,5
Japon	157,2	163,1	164,7	171,9	180,9
EFFECTIF TOTAL	**4 731,4**	**4 498,1**	**4 379,3**	**4 431,2**	**3 819,5**

Le transfert constaté en 2021 entre les effectifs des pays de l'Union européenne et ceux des autres pays de l'Europe s'explique par la sortie du Royaume-Uni de l'union européenne au cours de l'année 2021.

6.2 Détail des charges de personnel

(en milliers d'euros)	2021	2020
Salaires et traitements	(759 405)	(658 553)
Cotisations régime de retraite	(42 894)	(42 291)
Charges sociales et taxes	(184 737)	(150 575)
Autres	(58 733)	(45 426)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	**(1 045 770)**	**(896 845)**

6.3 Avantages postérieurs à l'emploi, 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 ne génèrent pas suffisamment de revenus 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. Les cotisations au titre des régimes à cotisations définies s'établissent à 43 757 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 43 100 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

6.4 Avantages postérieurs à l'emploi, régimes à prestations définies

Variation de la dette actuarielle

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
Dette actuarielle au 31/12/N-1	141 485	7 127	148 612	132 415
Écart de change		(163)	(163)	(261)
Coût des services rendus sur l'exercice	5 660	932	6 592	5 573
Coût financier	729	18	747	1 347
Cotisations employés	31	-	31	31
Modifications, réductions et liquidations de régime	-	-	-	-
Impact IFRIC au 1er janvier 2021	(15 827)	-	(15 827)	-
Variation de périmètre	9 068	-	9 068	(30)
Prestations versées (obligatoire)	(2 103)	(916)	(3 019)	(2 492)
Taxes, charges administratives et primes	-	-	-	-
(Gains) pertes actuariels liés aux hypothèses démographiques (1)	-	-	-	(378)
(Gains) pertes actuariels liés aux hypothèses financières	(6 976)	16	(6 960)	12 408
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	**132 067**	**7 014**	**139 081**	**148 612**

(1) Dont écarts actuariels liés aux ajustements d'expérience.

Charge comptabilisée au résultat

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
Coût des services	5 660	932	6 592	5 573
Charge (produit) d'intérêt net	350	3	353	851
IMPACT EN COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/N	**6 010**	**935**	**6 945**	**6 424**

Gains et pertes comptabilisés en autres éléments du résultat global non recyclables et variation du stock d'écarts actuariels

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
Réévaluation du passif (de l'actif) net				
MONTANT DU STOCK D'ÉCARTS ACTUARIELS CUMULÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES AU 31/12/N-1	**35 798**	**1 412**	**37 210**	**25 515**
Écart de change	-	(39)	(39)	(53)
Gains (pertes) actuariels sur l'actif	(4 108)	(118)	(4 226)	(282)
Gains (pertes) actuariels liés aux hypothèses démographiques (1)	-	-	-	(378)
Gains (pertes) actuariels liés aux hypothèses financières	(6 976)	16	(6 960)	12 408
Ajustement de la limitation d'actifs	-			
ÉLÉMENTS RECONNUS IMMÉDIATEMENT EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU COURS DE L'EXERCICE (GAINS ET PERTES ACTUARIELS SUR AVANTAGES POST-EMPLOI)	**(11 084)**	**(141)**	**(11 225)**	**11 694**
MONTANT DU STOCK D'ÉCARTS ACTUARIELS CUMULÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES AU 31/12/N	**24 714**	**1 271**	**25 985**	**37 210**

(1) Dont écarts actuariels liés aux ajustements d'expérience.

Variation de la juste valeur des actifs

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31/12/N-1	70 324	6 136	76 460	51 241
Écart de change	-	(162)	(162)	(225)
Intérêt sur l'actif (produit)	379	15	394	496
Gains (pertes) actuariels	4 108	118	4 226	282
Cotisations payées par l'employeur	(31)	834	803	25 786
Cotisations payées par les employés	31	-	31	31
Modifications, réductions et liquidations de régime	-	-	-	-
Variation de périmètre	-	-	-	-
Taxes, charges administratives et primes	-	-	-	-
Prestations payées par le fonds	(1 031)	(916)	(1 947)	(1 151)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31/12/N	**73 780**	**6 025**	**79 805**	**76 460**

Position nette

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
DETTE ACTUARIELLE FIN DE PÉRIODE	132 067	7 014	139 081	148 612
Impact de la limitation d'actifs			-	-
Juste valeur des actifs fin de période	(73 780)	(6 025)	(79 805)	(76 460)
POSITION NETTE FIN DE PÉRIODE (PASSIF)	**58 287**	**989**	**59 276**	**72 152**

Régimes à prestations définies : principales hypothèses actuarielles

	31/12/2021	31/12/2020
Taux d'actualisation plan Amundi Asset Management	0,86 %	0,34 %
Taux d'actualisation plan Amundi Deutschland GmbH	1,11 %	0,59 %
Taux d'actualisation autres plans	0,86 %	0,86 %
Taux attendus d'augmentation des salaires	2,30 %	2,00 %

Allocations des actifs au 31/12/2021

	Euro zone			Hors euro zone			Toutes zones		
(en milliers d'euros)	**en %**	**montant**	**dont coté**	**en %**	**montant**	**dont coté**	**en %**	**montant**	**dont coté**
Actions	14,43 %	10 643	10 643	-	-	-	13,34 %	10 643	10 643
Obligations	41,97 %	30 962	30 962	-	-	-	38,80 %	30 962	30 962
Immobiliers	4,59 %	3 386	-	-	-	-	4,24 %	3 386	-
Autres actifs	39,02 %	28 789	-		6 025	-	43,62 %	34 814	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS	**100,00 %**	**73 780**	**41 605**	**-**	**6 025**	**-**	**100,00 %**	**79 805**	**41 605**

Au 31 décembre 2021, les données pour la France représentent une dette actuarielle de 64 564 milliers d'euros, une juste valeur des actifs de 48 378 milliers d'euros et une position nette fin de période de 16 186 milliers d'euros.

6.4.1.1 Sensibilité au taux d'actualisation au 31 décembre 2021

- une variation de plus 50 points de base des taux d'actualisation conduirait à une baisse de l'engagement de - 7,25 % ;
- une variation de moins 50 points de base des taux d'actualisation conduirait à une hausse de l'engagement de 7,95 %.

6.5 Paiement à base d'actions

Plan d'attribution d'actions de performance Amundi

Une charge de 18 150 milliers d'euros relative aux paiements à base d'actions est comptabilisée au sein des charges de personnel au 31 décembre 2021 au titre des plans d'attributions d'actions de performance d'Amundi aux salariés du Groupe.

Cette charge intègre l'évaluation des services rendus sur la période au titre d'un plan autorisé par l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et non encore attribué à la date d'établissement des comptes pour 6 466 milliers d'euros.

Ces plans d'attributions sont décrits ci-dessous :

Plans d'attributions d'actions de performance				
Date de l'Assemblée générale autorisant le plan	18/05/2017	18/05/2017	16/05/2019	16/05/2019
Date du Conseil d'Administration	13/12/2017	01/08/2018	12/12/2019	28/04/2021
Date d'attribution des actions	13/12/2017	01/08/2018	12/12/2019	28/04/2021
Nombre d'actions attribuées	1 551 750	98 310	65 570	341 180
Modalités de règlement	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi
Période d'acquisition des droits	01/07/2017	01/07/2018	13/12/2019	28/04/2021
	13/12/2021	13/12/2021	13/12/2021	02/05/2024
Conditions de performance [1]	Oui	Oui	Oui	Oui
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui
Actions restantes au 31 décembre 2020 [2]	443 493	46 110	65 570	341 180
Actions livrées au cours de la période	*432 810*	*46 110*	*56 000*	-
Actions annulées ou caduques au cours de la période	*10 683*		*9 570*	*9 480*
Actions restantes au 31 décembre 2021 [2]	-	-	-	331 700
Juste valeur d'une action – Tranche 1	67,12 euros	52,27 euros	62,58 euros	62,88 euros
Juste valeur d'une action – Tranche 2	63,69 euros	48,78 euros	n.a.	n.a.
Juste valeur d'une action – Tranche 3	59,85 euros	n.a.	n.a.	n.a.

(1) Les conditions de performance sont basées sur le résultat net part du Groupe (RNPG), le niveau de collecte, le coefficient d'exploitation du Groupe ainsi que, à partir du plan attribué le 28 avril 2021, l'atteinte d'objectifs s'inscrivant dans la politique ESG du Groupe.
(2) Quantité d'actions sur la base d'une réalisation des conditions de performance à 100 %.

Amundi évalue les actions attribuées et comptabilise une charge déterminée à la date d'attribution calculée à partir de la valeur de marché au jour de l'attribution. Seules les hypothèses relatives à la population des bénéficiaires (perte des droits en cas de licenciement ou démission) peuvent faire l'objet d'une révision au cours de la période d'acquisition et donner lieu à un réajustement de la charge.

6.6 Rémunérations des principaux dirigeants

Les rémunérations et avantages du Directeur Général et des Directeurs de pôle au titre des exercices 2020 et 2019 et pris en compte dans les comptes consolidés d'Amundi s'élèvent respectivement à 8 854 milliers d'euros et 10 354 milliers d'euros. Ils comprennent les rémunérations fixes et variables brutes, les avantages en nature ainsi que les indemnités de fin de carrière et la charge du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les principaux dirigeants du Groupe. Ces rémunérations s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature	7 128	7 174
Avantages postérieurs à l'emploi	253	247
Autres avantages à long terme		
Indemnités de fin de contrat de travail		
Coût des plans d'options et assimilés	1 426	1 434
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	**8 806**	**8 854**

Par ailleurs, le montant des jetons de présence attribués aux administrateurs au cours des exercices 2021 et 2020 est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
Jetons de présence attribués aux administrateurs	384	295

Note 7 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers évalués au bilan à la juste valeur sont valorisés sur la base de prix cotés ou de techniques de valorisations qui maximisent l'utilisation de données observables.

7.1 Dérivés

La valorisation des dérivés intègre :

- un ajustement relatif à la qualité de la contrepartie (*Credit Value Adjustment* ou CVA) qui vise à intégrer dans la valorisation des instruments dérivés le risque de crédit associé à la contrepartie (risque de non-paiement des sommes dues en cas de défaut). Cet ajustement est calculé globalement par contrepartie en fonction du profil d'expositions futures des transactions déduction faite d'éventuels collatéraux. Cet ajustement est systématiquement négatif et vient en minoration de la juste valeur active des instruments financiers ;
- un ajustement de valeur relatif au risque de crédit propre de notre établissement (*Debt Value Adjustment* – DVA) qui vise à intégrer dans la valorisation des instruments dérivés le risque porté par nos contreparties. Cet ajustement est calculé globalement par contrepartie en fonction du profil d'expositions futures des transactions. Cet ajustement est systématiquement positif et vient en diminution de la juste valeur passive des instruments financiers.

7.2 Autres actifs et passifs financiers

7.2.1 Autres actifs financiers

Les titres de participation non consolidés côtés (dont essentiellement Resona Holding), les titres d'effets publics (cotés sur un marché organisé), les obligations cotées ainsi que les parts de fonds avec une valeur liquidative disponible au moins deux fois par mois sont classés en niveau 1. Tous les autres actifs et passifs valorisés à la juste valeur sont classés en niveau 2 à l'exception des fonds de *Private Equity* qui sont classés en niveau 3.

7.2.2 Autres passifs financiers

Les passifs à la juste valeur sur option résultent de la consolidation des véhicules d'émission d'EMTN. Ces passifs ont été classés en niveau 2.

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 :

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2021	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	3 077 529	-	3 077 529	-
Instruments dérivés	3 077 529	-	3 077 529	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	11 390 218	5 282 076	6 082 664	25 478
Instruments de capitaux propres	**573 730**	**13 003**	**560 727**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	461 879	-	461 879	-
Titres de participation non consolidés	111 851	13 003	98 848	-
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat	**2 281 772**	**2 225 885**	**30 409**	**25 478**
Fonds	2 281 772	2 225 885	30 409	25 478
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	**8 534 716**	**3 043 188**	**5 491 528**	**-**
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 043 188	3 043 188	-	-
Créances sur les établissements de crédit	5 491 528	-	5 491 528	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	702 048	687 859	14 189	-
Instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	**169 328**	**155 139**	**14 189**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	-	-	-	-
Titres de participation non consolidés	169 328	155 139	14 189	-
Instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	**532 720**	**532 720**	**-**	**-**
Effets publics et valeurs assimilées	532 720	532 720	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	1 306	-	1 306	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**15 171 101**	**5 969 935**	**9 175 688**	**25 478**

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2020	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	3 090 188	-	3 090 188	-
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	3 090 188	-	3 090 188	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	13 431 959	7 286 187	6 128 057	17 715
Instruments de capitaux propres	**599 266**	**14 373**	**584 893**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	492 454	-	492 454	-
Titres de participation non consolidés	106 812	14 373	92 439	-
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI	**3 652 142**	**3 603 444**	**30 983**	**17 715**
Fonds	3 652 142	3 603 444	30 983	17 715
Actifs représentatifs de contrats en unités de comptes	**-**	**-**	**-**	**-**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	**9 180 551**	**3 668 370**	**5 512 181**	**-**
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 668 370	3 668 370	-	-
Créances sur les établissements de crédit	5 512 181	-	5 512 181	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	607 376	595 077	12 299	-
Instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	**140 649**	**128 350**	**12 299**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	-	-	-	-
Titres de participation non consolidés	140 649	128 350	12 299	-
Instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	**466 727**	**466 727**	**-**	**-**
Effets publics et valeurs assimilées	466 727	466 727	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	27	-	27	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**17 129 551**	**7 881 264**	**9 230 571**	**17 715**

7.4 Passifs financiers valorisés à la juste valeur au bilan

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2021	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2 387 711		2 387 711	
Dettes envers les établissements de crédit	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 387 711	-	2 387 711	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	5 268		5 268	
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	9 693 959		9 693 959	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**12 086 938**	**-**	**12 086 938**	**-**

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2020	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2 609 057		2 609 057	
Dettes envers les établissements de crédit	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 609 057	-	2 609 057	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	10 060		10 060	
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	10 086 216		10 086 216	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**12 705 333**	**-**	**12 705 333**	**-**

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.

Note 8 ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES

Amundi gère et structure des fonds dans le but de proposer des solutions d'investissement à ses clients. Ces fonds à l'exclusion des mandats de gestion sont considérés comme des entités structurées dans la mesure où ils sont créés pour un objet bien spécifique et sont gérés au travers de contrats établis entre les parties prenantes, les droits conférés aux droits de vote attachés aux actions le cas échéant ayant une portée limitée.

Amundi a défini les critères permettant de considérer qu'une société intervient en qualité de sponsor d'une entité structurée :

- la société intervient à la création de l'entité structurée et cette intervention, rémunérée, est jugée substantielle pour assurer la bonne fin des opérations ;
- la structuration est intervenue à la demande de la société et elle en est le principal utilisateur ;
- la société a cédé ses propres actifs à l'entité structurée ;
- la société est le gérant de l'entité structurée ;
- le nom d'une filiale ou de la société mère est associé au nom de l'entité structurée ou aux instruments financiers émis par elle.

Dans ce contexte, tous les fonds gérés par les sociétés du Groupe Amundi, qu'ils soient détenus ou non, sont considérés comme des entités structurées « sponsorisées ».

Le Groupe perçoit de ces fonds des commissions de gestion et de surperformance ; il peut investir, donner des garanties ou contracter des swaps de performance avec ces fonds.

8.1 Nature et étendue de l'implication d'Amundi envers les entités structurées non consolidées

Le tableau ci-après présente les actifs, passifs et engagements hors bilan liés aux intérêts du Groupe dans les entités structurées sponsorisées à l'exception de celles qui sont consolidées.

	31/12/2021			
	Gestion d'actifs			
		Perte maximale		
(en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Exposition maximale au risque de perte	Garanties reçues et autres rehaussements de crédit	Exposition nette
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	802 446	802 446	-	802 446
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI : OPCVM	1 196 331	1 196 331	-	1 196 331
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	-	-	-	
Actifs financiers au coût amorti	-	-	-	
ACTIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**1 998 777**	**1 998 777**	**-**	**1 998 777**
Instruments de capitaux propres	-	n.a.	n.a.	
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	575 528	575 528	-	575 528
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	
Dettes	-	n.a.	n.a.	
PASSIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**575 528**	**575 528**		**575 528**
Engagements donnés				
Engagements de financement	n.a.	-	-	
Engagements de garantie	n.a.	18 260 707	428 950	17 831 757
Autres	n.a.	-	-	
Provisions pour risque d'exécution – Engagements par signature	n.a.	(12 038)	-	(12 038)
ENGAGEMENTS HORS BILAN NET DE PROVISIONS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**N.A.**	**18 248 669**	**428 950**	**17 819 719**
TOTAL BILAN DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES DÉTENUES		**N.A.**	**N.A.**	**N.A.**

	31/12/2020			
	Gestion d'actifs			
		Perte maximale		
(en milliers d'euros)	**Valeur au bilan**	**Exposition maximale au risque de perte**	**Garanties reçues et autres rehaussements de crédit**	**Exposition nette**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	795 851	795 851	-	795 851
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI : OPCVM	2 383 473	2 383 473	-	2 383 473
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	-	-	-	
Actifs financiers au coût amorti	-	-	-	
ACTIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**3 179 324**	**3 179 324**	**-**	**3 179 324**
Instruments de capitaux propres	-	n.a.	n.a.	
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	798 558	798 558	-	798 558
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	
Dettes	-	n.a.	n.a.	
PASSIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**798 558**	**798 558**		**798 558**
Engagements donnés				
Engagements de financement	n.a.	-	-	
Engagements de garantie	n.a.	18 241 808	398 619	17 843 189
Autres	n.a.	-	-	
Provisions pour risque d'exécution – Engagements par signature	n.a.	(31 522)	-	(31 522)
ENGAGEMENTS HORS BILAN NET DE PROVISIONS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**N.A.**	**18 210 286**	**398 619**	**17 811 667**
TOTAL BILAN DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES DÉTENUES	**113 939 940**	**N.A.**	**N.A.**	**N.A.**

Les informations relatives aux parts de fonds détenues par Amundi et enregistrées dans le poste « instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI : OPCVM » 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 12 038 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 31 522 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

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.

Note 9 AUTRES INFORMATIONS

9.1 Information sectorielle

Amundi exerce ses activités dans le seul secteur de la gestion pour compte de tiers. Il comporte donc un seul secteur opérationnel au sens de la norme IFRS 8.

En effet, la performance opérationnelle du Groupe n'est pas suivie à un niveau plus fin que le Groupe dans son ensemble. Les éléments qui sont revus à un niveau plus fin sont limités mensuellement à des informations de volume d'activité du Groupe (collecte, encours) et périodiquement à des informations portant sur les produits nets de commission par segment de clientèle (*retail*, institutionnels). Le Groupe considère que l'ensemble de ces informations correspond davantage à un suivi de l'activité commerciale qu'à une mesure de performance opérationnelle destinée à prendre des décisions d'allocation de ressources. En effet les charges d'exploitation ne sont pas affectées aux segments de clientèle (*retail* et institutionnels).

Toutefois, le Groupe considère qu'il est utile de publier ces informations sur l'activité commerciale qui sont présentées ci-après en tant qu'information complémentaire par rapport à celles prévues par la norme IFRS 8 :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
Retail	2 029	1 744
Institutionnels	756	690
Institutionnels, corporate et épargne entreprise	594	537
Assureurs [1]	162	153
COMMISSIONS NETTES	**2 785**	**2 434**
Commissions de surperformance	427	200
TOTAL DES REVENUS NETS DE GESTION	**3 211**	**2 634**
Produits nets financiers	1	(36)
Autres produits nets	(76)	(76)
TOTAL DES REVENUS NETS	**3 136**	**2 521**

(1) Groupe Crédit Agricole et Société Générale.

Par ailleurs la répartition des revenus nets se décompose par zone géographique de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
France	1 578	1 314
Étranger	1 558	1 208
TOTAL DES REVENUS NETS	**3 136**	**2 521**

La ventilation des revenus nets repose sur le lieu d'enregistrement comptable des activités.

9.2 Parties liées

9.2.1 Périmètre des parties liées

Les parties liées sont les entreprises qui directement ou indirectement contrôlent ou sont contrôlées par, ou sont sous contrôle commun, avec l'entreprise présentant ses états financiers.

Les parties liées d'Amundi sont (i) les sociétés consolidées, y compris les sociétés mises en équivalence, (ii) les sociétés du Groupe Crédit Agricole, à savoir les Caisses Régionales, Crédit Agricole SA, ses filiales, entreprises associées et co-entreprises. Aucun montant relatif à ces relations ne fait l'objet de provision pour dépréciation.

Par ailleurs, les fonds dans lesquels le groupe Crédit Agricole a investi ne sont pas considérés comme des parties liées.

La liste des sociétés consolidées du Groupe Amundi est présenté dans la note 9.3.1. « Périmètre de consolidation ». Les transactions réalisées et les encours existants en fin de période entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont totalement éliminés en consolidation.

9.2.2 Nature des relations avec les parties liées

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 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**	
RÉSULTAT	**2021**	**2020**
Intérêts et produits (charges) assimilés	(30 437)	(31 546)
Revenus (charges) de commissions	(463 261)	(286 872)
Autres produits (charges) nets	(20 285)	(18 399)
Charges générales d'exploitation	(4 863)	(9 054)
BILAN	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	748 614	1 577 881
Comptes de régularisation et actifs divers	82 464	66 572
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	8 871 624	9 554 855
Passif		
Dettes subordonnées	303 859	303 859
Dettes envers les établissements de crédit	1 809 076	2 962 581
Comptes de régularisation et passifs divers	274 163	242 494
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	261 899	356 787
Hors bilan		
Garanties données	2 800 546	3 664 362
Garanties reçues	428 950	398 619

(en milliers d'euros)	**Entreprises associées et co-entreprises**	
RÉSULTAT	**2021**	**2020**
Intérêts et produits (charges) assimilés	-	-
Revenus (charges) de commissions	354	(2 774)
Charges générales d'exploitation	-	-
BILAN	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	-	-
Comptes de régularisation et actifs divers	1 761	136
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-
Passif		
Dettes envers les établissements de crédit		
Comptes de régularisation et passifs divers	18	813
Hors bilan		
Garanties données	-	-
Garanties reçues	-	-

9.3 Périmètre de consolidation et évolutions de l'exercice

9.3.1 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2021

Sociétés consolidées	Notes	Évolution du périmètre	Méthode	31/12/2021 % de contrôle	31/12/2021 % d'intérêt	31/12/2020 % de contrôle	31/12/2020 % d'intérêt	Implanta-tions
SOCIÉTÉS FRANÇAISES								
AMUNDI			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI ASSET MANAGEMENT			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI FINANCE			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI FINANCE ÉMISSIONS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI IMMOBILIER			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI INDIA HOLDING			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI INTERMÉDIATION			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI ISSUANCE		Fusion	Globale	-	-	100,0	100,0	France
AMUNDI IT SERVICES			Globale	95,4	95,4	95,4	95,4	France
AMUNDI PRIVATE EQUITY FUNDS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI ESR			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI VENTURES			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
ANATEC		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
BFT INVESTMENT MANAGERS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
CPR AM			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
ÉTOILE GESTION			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
LCL ÉMISSIONS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
LYXOR ASSET MANAGEMENT		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
LYXOR INTERMÉDIATION		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GESTION			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
FONDS ET OPCI								
ACAJOU			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
CEDAR			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
CHORIAL ALLOCATION			Globale	99,9	99,9	99,9	99,9	France
LONDRES CROISSANCE 16			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
OPCI IMMANENS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
OPCI IMMO ÉMISSIONS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
PEG – PORTFOLIO EONIA GARANTI		Sortie	Globale	-	-	98,9	98,9	France
RED CEDAR			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI PE SOLUTION ALPHA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France

Sociétés consolidées	Notes	Évolution du périmètre	Méthode	31/12/2021 % de contrôle	31/12/2021 % d'intérêt	31/12/2020 % de contrôle	31/12/2020 % d'intérêt	Implantations
SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES								
AMUNDI DEUTSCHLAND GMBH			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Allemagne
LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT GERMAN BRANCH	(5)	Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	Allemagne
AMUNDI AUSTRIA GMBH			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Autriche
AMUNDI ASSET MANAGEMENT BELGIUM BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Belgique
AMUNDI CZECH REPUBLIC ASSET MANAGEMENT SOFIA BRANCH	(2)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Bulgarie
AMUNDI ASSET MANAGEMENT AGENCIA EN CHILE	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Chili
ABC-CA FUND MANAGEMENT CO. LTD			Équivalence	33,3	33,3	33,3	33,3	Chine
AMUNDI BOC WEALTH MANAGEMENT CO. LTD			Globale	55,0	55,0	55,0	55,0	Chine
NH-AMUNDI ASSET MANAGEMENT			Équivalence	30,0	30,0	30,0	30,0	Corée
AMUNDI ASSET MANAGEMENT DUBAI BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Émirats arabes unis
AMUNDI IBERIA SGIIC SA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Espagne
SABADELL ASSET MANAGEMENT, S.A, S.G.I.I.C			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Espagne
AMUNDI HOLDINGS US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI ASSET MANAGEMENT US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI DISTRIBUTOR US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI PIONEER INSTITUTIONAL ASSET MANAGEMENT, INC.		Fusion	Globale	-	-	100,0	100,0	États-Unis
VANDERBILT CAPITAL ADVISORS LLC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
LYXOR ASSET MANAGEMENT HOLDING CORP		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	États-Unis
LYXOR ASSET MANAGEMENT INC		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	États-Unis
AMUNDI ASSET MANAGEMENT FINLAND BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Finlande
AMUNDI HELLAS		Sortie	Globale	-	-	100,0	100,0	Grèce
AMUNDI ASSET MANAGEMENT HONG KONG BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Hong Kong
AMUNDI HONG KONG Ltd			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Hong Kong
AMUNDI INVESTMENT FUND MGMT PRIVATE LTD CO.			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Hongrie
SBI FUNDS MANAGEMENT PRIVATE LIMITED			Équivalence	36,8	36,8	37,0	37,0	Inde

(1) Succursales d'AMUNDI ASSET MANAGEMENT.
(2) Succursales d'AMUNDI CZECH REPUBLIC INVESTICNI SPOLECNOST AS.
(3) Succursale de LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT.
(4) Succursale d'AMUNDI INTERMEDIATION.
(5) Succursale de LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT.

Sociétés consolidées	Notes	Évolution du périmètre	Méthode	31/12/2021 % de contrôle	31/12/2021 % d'intérêt	31/12/2020 % de contrôle	31/12/2020 % d'intérêt	Implantations
KBI GLOBAL INVESTORS LTD			Globale	87,5	100,0	87,5	100,0	Irlande
KBI FUND MANAGERS LTD			Globale	87,5	100,0	87,5	100,0	Irlande
KBI GLOBAL INVESTORS (NORTH AMERICA) LTD			Globale	87,5	100,0	87,5	100,0	Irlande
AMUNDI IRELAND LTD			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Irlande
AMUNDI INTERMEDIATION DUBLIN BRANCH	(4)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Irlande
AMUNDI REAL ESTATE ITALIA SGR SPA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Italie
AMUNDI SGR SPA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Italie
AMUNDI JAPAN			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Japon
AMUNDI GLOBAL SERVICING			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Luxembourg
FUND CHANNEL			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Luxembourg
AMUNDI LUXEMBOURG			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Luxembourg
LYXOR FUND SOLUTION		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	Luxembourg
AMUNDI MALAYSIA SDN BHD			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Malaysie
WAFA GESTION			Équivalence	34,0	34,0	34,0	34,0	Maroc
AMUNDI ASSET MANAGEMENT MEXICO BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Mexique
PIONEER GLOBAL INVESTMENTS LTD MEXICO CITY BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Mexique
AMUNDI ASSET MANAGEMENT NEDERLAND	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Pays-Bas
AMUNDI POLSKA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Pologne
AMUNDI CZECH REPUBLIC INVESTICNI SPOLECNOST AS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	République tchèque
AMUNDI CZECH REPUBLIC ASSET MANAGEMENT			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	République tchèque
AMUNDI ASSET MANAGEMENT S.A.I. SA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Roumanie
AMUNDI ASSET MANAGEMENT LONDON BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Royaume-Uni
AMUNDI UK Ltd			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Royaume-Uni
AMUNDI INTERMEDIATION LONDON BRANCH	(4)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Royaume-Uni
LYXOR ASSET MANAGEMENT UK LLP		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	Royaume-Uni
AMUNDI SINGAPORE Ltd			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Singapour
AMUNDI INTERMEDIATION ASIA PTE LTD			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Singapour
FUND CHANNEL SINGAPORE BRANCH	(3)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Singapour
AMUNDI CZECH REPUBLIC ASSET MANAGEMENT BRATISLAVA BRANCH	(2)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Slovaquie
AMUNDI ASSET MANAGEMENT SWEDEN BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Suède
AMUNDI SUISSE			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Suisse
AMUNDI TAIWAN			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Taïwan

(1) Succursales d'AMUNDI ASSET MANAGEMENT.
(2) Succursales d'AMUNDI CZECH REPUBLIC INVESTICNI SPOLECNOST AS.
(3) Succursale de FUND CHANNEL.
(4) Succursale d'AMUNDI INTERMEDIATION.
(5) Succursale de LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT.

9.3.2 Mouvements de périmètre significatifs au cours de l'exercice

Le 31 décembre 2021, Amundi a acquis Lyxor auprès du groupe Société Générale.

Fondé en 1998, Lyxor gère plus de 140 milliards d'euros d'actifs sous gestion. La société est l'un des acteurs majeurs du marché des ETF (95 milliards d'euros d'actifs sous gestion), 3e acteur en Europe avec une part de marché de 7,7 %. Lyxor a également développé une expertise reconnue en gestion active (45 milliards d'euros d'actifs sous gestion), notamment grâce à sa plateforme d'actifs alternatifs de premier plan.

L'acquisition de Lyxor, le pionnier européen des ETF, propulse en effet la plateforme de gestion passive d'Amundi (Solutions ETF, Indicielles & *Smart Beta*) au 1er rang des fournisseurs européens d'ETF : les deux plateformes combinées représentent plus de 170 milliards d'euros d'actifs sous gestion, ce qui se traduit par une part de marché en ETF UCITS de 14 % pour Amundi.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée (regroupements d'entreprises), le Groupe Amundi a procédé à l'allocation provisoire du coût d'acquisition 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 (période d'évaluation) à compter de la date du regroupement en cas d'obtention d'informations nouvelles relatives à des faits et des circonstances qui existaient à la date d'acquisition.

9.3.2.1 Composantes de l'acquisition de Lyxor

Dans le cadre de cette transaction, le Groupe Amundi a acquis auprès de Société Générale :

- les entités juridiques du périmètre Lyxor (listées ci-dessous) ;
- les activités de distribution de Lyxor (incluant les effectifs en charge de la promotion et la distribution des produits Lyxor) en Italie, Espagne, Suisse, Suède, Hong Kong et Japon ;
- les droits relatifs à l'utilisation des logiciels développés en interne et utilisés par Lyxor dans le cadre de son activité ;
- les droits (propriété intellectuelle) relatifs à la marque Lyxor.

		31/12/2021		
Entités	**Méthode**	**% de contrôle**	**% d'intérêt**	**Implantations**
FILIALES				
Lyxor Asset Management Holding Corp.	Globale	100 %	100 %	États-Unis
Lyxor Asset Management Inc.	Globale	100 %	100 %	États-Unis
Lyxor Asset Management S.A.S.	Globale	100 %	100 %	France
Lyxor Asset Management UK LLP	Globale	100 %	100 %	Royaume-Uni
Lyxor Funds Solutions S.A.	Globale	100 %	100 %	Luxembourg
Lyxor Intermédiation S.A.	Globale	100 %	100 %	France
Lyxor International Asset Management S.A.S.	Globale	100 %	100 %	France
Lyxor International Asset Management S.A.S. – German branch	Globale	100 %	100 %	Allemagne

9.3.2.2 Actifs nets acquis (après allocation provisoire du coût d'acquisition)

En milliers d'euros	**31/12/2021**
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS	**451 505**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	68 944
Prêts et créances sur les établissements de crédit	247 650
Actifs d'impôts courants et différés	8 192
Comptes de régularisation et actifs divers	79 185
Immobilisations corporelles	1 133
Immobilisations incorporelles	46 400

En milliers d'euros	**31/12/2021**
TOTAL DES PASSIFS REPRIS	**243 542**
Passifs d'impôts courants et différés	36 162
Comptes de régularisations et passifs divers	197 161
Provisions pour risques et charges	10 219
ACTIFS NETS ACQUIS À 100 %	**207 962**

Lors de l'allocation provisoire du coût d'acquisition ont été identifiés des contrats clients, constitutifs d'actifs amortissables séparables du goodwill.

Ces contrats au titre desquels Lyxor perçoit des commissions de gestion ont été valorisés en utilisant la méthode des surprofits pour un montant total de 40,2 millions d'euros et reconnus au sein du poste immobilisations incorporelles.

Par ailleurs, conformément aux normes IFRS, la comptabilisation de ces incorporels a donné lieu à la constatation d'impôts différés passifs d'un montant total de 10,4 millions d'euros calculé en cohérence avec les taux d'impôt en vigueur.

La période d'amortissement de ces incorporels, en lien avec les historiques de taux d'attrition observés, est de trois ans.

9.3.2.3 Juste valeur de la contrepartie transférée

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**
Actifs nets acquis à 100 %	207 962
Excédent de situation nette par rapport aux dispositions contractuelles [1]	(35 087)
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêt ne détenant pas le contrôle	-
Goodwill sur la part acquise [2]	652 125
PRIX D'ACQUISITION	**825 000**

(1) Donne lieu à la reconnaissance d'une estimation d'ajustement de prix de 35,1 millions d'euros au passif du bilan.
(2) Après identification de tous les actifs séparables, le goodwill résiduel constitué dans le cadre de ce regroupement correspond aux avantages économiques futurs attendus des effets de synergies, la valeur du capital humain et la capacité à développer l'activité du nouvel ensemble.

9.3.2.4 Coûts d'acquisition

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, les coûts d'acquisition liés à cette opération ont été comptabilisés en charges.

9.3.2.5 Contribution au résultat consolidé du Groupe et résultat de l'entité regroupée

L'acquisition étant intervenue le 31 décembre 2021, elle ne produit aucun impact sur le compte de résultat du Groupe pour l'exercice 2021.

Néanmoins, conformément à la norme IFRS 3 révisée, Amundi fournit ici, le produit des activités ordinaires et le résultat de l'entité regroupée pour la période de reporting courante comme si la date d'acquisition de Lyxor avait été l'ouverture de l'exercice 2021.

(en milliers d'euros)	**Montants inclus dans le compte de résultat consolidé du Groupe**	**Entité regroupée comme si l'acquisition était intervenue le 1er janvier 2021**
Revenus nets	0	3 352,0
Résultat net de l'exercice	0	1 406,2

9.4 Participations non consolidées

Ces titres enregistrés au sein des portefeuilles « actifs financiers à la juste valeur par résultat » ou « actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres » sont représentatifs d'une fraction significative du capital des sociétés qui les ont émis et destinés à être détenus durablement.

La totalité de ces postes s'élève à 281 179 milliers d'euros au 31 décembre 2021 contre 247 461 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Entités exclues du périmètre de consolidation

Les entités sous contrôle exclusif, sous contrôle conjoint et sous influence notable qui ont été exclues du périmètre de consolidation, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Entités non consolidées	Siège social	% d'intérêt	Motif d'exclusion du périmètre de consolidation
AMUNDI-ACBA ASSET MANAGEMENT CJSC	Arménie	51,0 %	Seuils de signification
AMUNDI CANADA INC	Canada	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI INVESTMENT ADVISORY (BEIJING) LIMITED	Chine	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI PRIVATE FUND MANAGEMENT (BEIJING) CO., LTD	Chine	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI TRANSITION ENERGETIQUE	France	60,0 %	Seuils de signification
LA FINANCIERE MAGELLAN	France	33,3 %	Seuils de signification
SUPERNOVA INVEST	France	41,6 %	Seuils de signification
MONTPENSIER FINANCE	France	25,0 %	Seuils de signification
AMUNDI ALTERNATIVE INVESTMENT IRELAND LTD	Irlande	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI ENERGY TRANSITION LUXEMBOURG SARL	Luxembourg	60,0 %	Seuils de signification
AREAF MANAGEMENT SARL	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI REAL ESTATE LUXEMBOURG SA	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
DNA SA	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
LRP	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
GREEN CREDIT CONTINUUM FUND GP	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI INVESTMENTS MAROC	Maroc	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI AALAM SDN BHD	Malaisie	100,0 %	Seuils de signification
FUND CHANNEL SUISSE	Suisse	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI MUTUAL FUND BROKERAGE SECURITIES (THAILAND) COMPANY LIMITED	Thaïlande	100,0 %	Seuils de signification

Ont été exclues de cette information les entités sans activité au 31 décembre 2021.

Titres de participations significatifs non consolidés

Les titres de participation (sur lesquels le Groupe n'exerce ni de contrôle ni d'influence notable) représentant une fraction du capital supérieure ou égale à 10 % n'entrant pas dans le périmètre de consolidation sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Entités non consolidées	Siège social	% d'intérêt
IM SQUARE	France	17,2 %
NEXTSTAGE SAS	France	12,0 %

9.5 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2021 comprennent :

- les engagements de garantie présentés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Engagements de garantie des fonds	18 260 707	18 241 808

- les engagements de financement relatifs au « Credit Revolving Facility » accordé à Amundi pour 1 750 000 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020 ;
- un engagement de souscrire dans des fonds pour 130 970 milliers d'euros au 31 décembre 2021 ;
- 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.

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de taux d'intérêts	1 888 435	2 379 488
Autres instruments	51 006 563	59 507 408
TOTAL NOTIONNELS	**52 894 998**	**61 886 896**

9.6 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. En lien avec ces contrats, le Groupe reconnaît, au sein du poste immobilisations corporelles, la valeur des droits d'utilisation correspondant à ces contrats.

Le Groupe Amundi est également preneur de contrats de faible valeur et/ou de courte durée qui conformément aux exemptions permises par IFRS 16 ne font pas l'objet de reconnaissance de droits d'utilisation et de dette locative.

Échéancier des dettes locatives

(en milliers d'euros)	31/12/2021	≤ 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
DETTES LOCATIVES	**358 232**	**38 716**	**137 206**	**182 310**

Charges liées aux droits d'utilisations

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Charges d'intérêts sur dettes locatives	(2 338)	(3 348)
Dotations aux amortissements sur droits d'utilisation	(47 591)	(48 198)

Les charges liées aux droits d'utilisation viennent en remplacement des charges de loyers reconnues précédemment en application de la norme IAS 17.

9.7 Honoraires des commissaires aux comptes

La répartition par cabinet et par type de mission des honoraires comptabilisés dans les résultats consolidés des exercices 2021 et 2020 est donnée ci-dessous :

	2021				2020		
(en milliers d'euros)	**PWC [1]**	**E&Y [2]**	**Mazars [1]**	**Total**	**PWC [1]**	**E&Y [1]**	**Total**
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 887	1 117	406	3 409	1 767	1 815	3 582
Services Autres que la Certification des Comptes [3]	1 269	287	22	1 578	1 008	280	1 288
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**3 155**	**1 404**	**428**	**4 987**	**2 775**	**2 095**	**4 870**

(1) Commissaires aux comptes intervenant sur l'audit des comptes consolidés et des entités consolidées dans le palier.
(2) Commissaire aux comptes d'entités consolidées dans le palier n'intervenant pas sur l'audit des comptes consolidés.
(3) Les services autres que la certification des comptes sont constitués de lettres de confort, procédures convenues, attestations de concordance avec la comptabilité, consultations en matière réglementaire et « due diligence » d'acquisition.

Les montants mentionnés ci-dessus intègrent les honoraires suivants, relatifs aux missions de certifications des comptes et de services autres que la certification des comptes (« SACC ») réalisées auprès d'Amundi et ses filiales :

- par « Mazars SA », pour 258 milliers d'euros au titre de la certification des comptes et 3 milliers d'euros au titre de services autres que la certification des comptes ;
- par « PricewaterhouseCoopers Audit », pour 848 milliers d'euros au titre de la certification des comptes et 290 milliers d'euros au titre de services autres que la certification des comptes.

Note 10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Amundi relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Allocation du prix d'acquisition des entités Lyxor

Risque identifié	Notre réponse
Le 31 décembre 2021, Amundi a acquis les sociétés du groupe Lyxor auprès du groupe Société Générale. (cf note 9.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés). Compte tenu la reconnaissance d'une estimation d'ajustement de prix de 35,1 M€, le prix de cette acquisition est estimé à 860,1 M € pour un actif net après allocation du prix d'acquisition de l'ordre de 208 M€. Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le groupe Amundi a procédé à l'allocation du prix d'acquisition aux actifs identifiables acquis et passifs repris de l'ensemble Lyxor ainsi qu'au goodwill. L'allocation du prix d'acquisition a conduit à l'identification d'actifs incorporels liés aux contrats clients. Ces contrats ont été évalués selon la méthode dite des surprofits. Nous avons considéré que l'allocation du prix d'acquisition et l'évaluation de la juste valeur des actifs incorporels identifiés était un point clé de l'audit. En effet, de par sa nature même, cette allocation requiert l'exercice de jugement pour ce qui concerne l'identification des actifs identifiables et des passifs repris ainsi que pour la détermination des différentes hypothèses utilisées pour l'estimation de la juste valeur de ces actifs et passifs.	Nos travaux d'audit ont notamment consisté à • examiner les procédures mises en place par le groupe Amundi pour identifier les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs repris ; • apprécier le process d'estimation de la juste valeur de ces actifs et passifs, les hypothèses utilisées et la durée de vie des actifs incorporels retenue ; • réaliser des analyses de sensibilité à certaines hypothèses. Nous avons impliqué des spécialistes en valorisation pour procéder à l'évaluation des hypothèses actuarielles utilisées et pour l'appréciation de la valorisation des contrats clients. Nous avons examiné les trajectoires financières utilisées pour la valorisation des contrats clients et vérifié leur cohérence avec le plan d'affaires préparé par la direction dans le cadre de l'acquisition de Lyxor. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations figurant dans l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié	Notre réponse
Les écarts d'acquisition sont principalement issus d'opérations de croissance externe et s'élèvent à 6,7 milliards d'euros. Comme mentionné dans la note 1.4.6 de l'annexe aux comptes consolidés, 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. Ces tests sont fondés sur la comparaison entre la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) et sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable de l'UGT est définie comme la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché et sa valeur d'utilité. Le calcul de la valeur d'utilité repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par l'UGT. Comme indiqué dans la note 5.13 de l'annexe aux comptes consolidés, les flux prévisionnels de trésorerie sont déterminés à partir des plans à moyen terme établis pour les besoins de pilotage du groupe. Ils s'appuient sur des hypothèses de croissance de l'activité du groupe et intègrent l'évolution de paramètres macroéconomiques. L'actualisation des flux futurs de trésorerie tient également compte d'hypothèses de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini qui nécessitent l'exercice de jugement de la part de la direction. Compte tenu du caractère significatif des écarts d'acquisition et du degré de jugement appliqué par la direction pour la détermination des différentes hypothèses utilisées dans les tests de dépréciation, nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition était un point clé de l'audit.	Nous avons pris connaissance de la méthodologie retenue par le groupe Amundi pour identifier d'éventuels indices de perte de valeur. Nous avons examiné les calculs réalisés et fait appel à nos spécialistes en valorisation pour apprécier les hypothèses utilisées par la direction pour déterminer les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini retenus dans les calculs des flux de trésorerie actualisés, le cas échéant en les confrontant à des sources externes. Nous avons, par ailleurs, examiné les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et utilisées dans les tests de dépréciation afin de les comparer aux éléments présentés au conseil d'administration du groupe et d'apprécier les principales hypothèses sous-jacentes. La fiabilité de ces hypothèses a notamment été estimée au regard de la confrontation des trajectoires financières élaborées au cours des exercices antérieurs avec les performances réalisées. Nous avons également procédé à des analyses de sensibilité à certaines hypothèses (taux de croissance à l'infini, taux d'actualisation). Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations figurant dans l'annexe aux comptes consolidés sur les résultats de ces tests de dépréciation et le niveau de sensibilité aux différentes hypothèses.

Evaluation et comptabilisation des commissions de surperformance

Risque identifié	Notre réponse
Le groupe Amundi gère un portefeuille de fonds diversifiés couvrant différentes classes d'actifs. Pour certains fonds, il est prévu de rémunérer l'éventuelle surperformance du fonds par le versement d'une commission dite « commission de surperformance ». Comme mentionné dans la note 1.3.6 de l'annexe, 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. Au 31 décembre 2021, les commissions de surperformance inscrites au compte de résultat se sont élevées à 426,5 millions d'euros (note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés). La multiplicité de dates d'échéance, d'indices de référence et de seuils de déclenchement entraîne une complexité à la fois pour la détermination du montant des commissions de surperformance mais également pour la détermination des différentes dates de comptabilisation des produits correspondants. Nous avons ainsi considéré que l'évaluation et la comptabilisation des commissions de surperformance constituaient un point clé de l'audit.	Nous avons examiné le processus de calcul des commissions de surperformance mis en œuvre par le groupe Amundi. Nous avons notamment testé, pour un échantillon, les rapprochements périodiques réalisés entre les commissions de surperformance calculées par la direction et les montants comptabilisés ainsi qu'avec les commissions calculées par les valorisateurs. Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de fonds sélectionnés, nous avons : • rapproché l'indice de référence retenu dans le calcul des commissions, avec celui figurant dans les dispositions contractuelles ; • rapproché les montants des commissions déterminés par la direction des montants comptabilisés ; • réconcilié les commissions de surperformance comptabilisées aux commissions calculées par les valorisateurs des fonds ; • contrôlé que les commissions étaient comptabilisées par la société de gestion à l'échéance de la période de calcul définie dans les dispositions contractuelles.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général délégué. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Amundi par votre assemblée générale du 16 novembre 1989 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 10 mai 2021 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la première année, dont respectivement vingt-cinq années et une année depuis que la société est devenue un établissement de crédit.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 28 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Mazars
Laurent Tavernier	Agnès Hussherr	Jean Latorzeff



7

États financiers individuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

7.1 COMPTES ANNUELS 316

7.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 319

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 353

7.1 COMPTES ANNUELS

Bilan au 31 décembre 2021

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
OPÉRATIONS INTERBANCAIRES ET ASSIMILÉES		**3 402 087**	**2 542 299**
Caisse, banques centrales			
Effets publics et valeurs assimilées	5		
Créances sur les établissements de crédit	3	3 402 087	2 542 299
OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	**4**	**299 509**	**161 221**
OPÉRATIONS SUR TITRES		**1 978 985**	**3 315 765**
Obligations et autres titres à revenu fixe	5	196 212	86 627
Actions et autres titres à revenu variable	5	1 782 773	3 229 138
VALEURS IMMOBILISÉES		**6 701 825**	**6 025 035**
Participations et autres titres détenus à long terme	6-7	155 139	128 369
Parts dans les entreprises liées	6-7	6 546 646	5 896 657
Immobilisations incorporelles	7		
Immobilisations corporelles	7	40	9
CAPITAL SOUSCRIT NON VERSÉ			
ACTIONS PROPRES	**8**	**16 662**	**41 642**
COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS		**475 894**	**429 460**
Autres actifs	9	426 342	370 308
Comptes de régularisation	9	49 553	59 152
TOTAL ACTIF		**12 874 963**	**12 515 422**

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
OPÉRATIONS INTERBANCAIRES ET ASSIMILÉES		**2 123 904**	**3 264 324**
Banques centrales			
Dettes envers les établissements de crédit	11	2 123 904	3 264 324
COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE	**12**	**4 331 046**	**3 281 214**
DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	**13**	**142 236**	**139 462**
COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS		**486 833**	**395 526**
Autres passifs	14	448 663	372 445
Comptes de régularisation	14	37 658	23 082
PROVISIONS ET DETTES SUBORDONNÉES		**322 863**	**325 835**
Provisions	15-16-17	19 004	21 977
Dettes subordonnées	19	303 859	303 859
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX (FRBG)	**18**	**37 149**	**37 149**
CAPITAUX PROPRES HORS FRBG :	**20**	**5 431 445**	**5 071 913**
Capital souscrit		507 687	506 465
Primes d'émission		2 542 278	2 518 906
Réserves		62 699	62 576
Écart de réévaluation			
Provisions réglementées et subventions d'investissement			
Report à nouveau		1 398 331	1 659 989
Résultat en attente d'approbation / acompte sur dividendes			
Résultat de l'exercice		920 451	323 976
TOTAL PASSIF		**12 874 963**	**12 515 422**

Hors bilan

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Engagements donnés			
Engagements de financements	26	4 339	100 000
Engagements de garantie	26	3 087 471	2 196 288
Engagements sur titres	26	130 970	

(en milliers d'euros)		31/12/2021	31/12/2020
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 2021

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Intérêts et produits assimilés	28-29	1 771	24 249
Intérêts et charges assimilées	28	(32 407)	(52 171)
Revenus des titres à revenu variable	29	947 671	448 556
Commissions (produits)	30	8 578	5 667
Commissions (charges)	30	(1 776)	(2 916)
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	31	6 029	6 166
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	32	25 219	(81 086)
Autres produits d'exploitation bancaire	33	19 840	17 236
Autres charges d'exploitation bancaire	33	(19 840)	(17 440)
PRODUIT NET BANCAIRE		**955 084**	**348 261**
Charges générales d'exploitation	34	(40 168)	(41 583)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations sur immobilisations incorporelles et corporelles		(8)	
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**914 908**	**306 678**
Coût du risque	35		
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**914 908**	**306 678**
Résultat net sur actifs immobilisés	36		
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		**914 908**	**306 678**
Résultat exceptionnel			
Impôt sur les bénéfices	37	5 543	17 298
Dotations / Reprises de FRBG et provisions réglementées			
RÉSULTAT NET		**920 451**	**323 976**

7.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Sommaire des notes

Note 1 CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER – ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2021 321
1.1 Cadre juridique et financier 321
1.2 Événements significatifs relatifs à l'exercice 2021 321
1.3 Événements postérieurs à l'exercice 2021 321

Note 2 PRINCIPES, MÉTHODES COMPTABLES 321
2.1 Créances sur les établissements de crédit et la clientèle – engagements par signature 321
2.2 Portefeuille-titres 322
2.3 Immobilisations 324
2.4 Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle 325
2.5 Dettes représentées par un titre 325
2.6 Provisions 325
2.7 Fonds pour risques bancaires généraux (F.R.B.G.) 325
2.8 Opérations sur les instruments financiers à terme et conditionnels 325
2.9 Opérations en devises 326
2.10 Engagements hors bilan 326
2.11 Participation des salariés aux fruits de l'expansion et intéressement 327
2.12 Avantages au personnel postérieurs à l'emploi 327
2.13 Plan d'attribution d'actions et souscription d'actions proposées aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise 328
2.14 Charges et produits exceptionnels 328
2.15 Impôts sur les bénéfices (charge fiscale) 328

Note 3 CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RESTANT À COURIR 329

Note 4 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE 330
4.1 Opérations avec la clientèle – Analyse par durée résiduelle 330
4.2 Opérations avec la clientèle – Analyse par zone géographique 330
4.3 Opérations avec la clientèle – Encours douteux et dépréciations par zone géographique 330
4.4 Opérations avec la clientèle – Analyse par agent économique 331

Note 5 TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE 332
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 333
5.2 Ventilation des titres cotés et non cotés à revenu fixe ou variable 333
5.3 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par durée résiduelle 334
5.4 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par zone géographique 334

Note 6 TABLEAU DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES FILIALES 335
6.1 Valeur estimative des titres de participation 336

Note 7 VARIATION DE L'ACTIF IMMOBILISÉ 337
7.1 Immobilisations financières 337
7.2 Immobilisations corporelles et incorporelles 337

Note 8 ACTIONS PROPRES 338

Note 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS 338

Note 10 DÉPRÉCIATIONS INSCRITES EN DÉDUCTION DE L'ACTIF 338

Note 11 DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE 339

Note 12 COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE 339
12.1 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par durée résiduelle 339
12.2 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par zone géographique 340
12.3 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par agent économique 340

Sommaire des notes - suite

Note 13 DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE 340
13.1 Dettes représentées par un titre – Analyse par durée résiduelle 340
13.2 Emprunts obligataires (en monnaie d'émission) 340

Note 14 COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS 341

Note 15 PROVISIONS 341

Note 16 ÉPARGNE-LOGEMENT 341

Note 17 ENGAGEMENTS SOCIAUX – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES 342

Note 18 FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX 343

Note 19 DETTES SUBORDONNÉES – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE 343

Note 20 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (AVANT RÉPARTITION) 343

Note 21 COMPOSITION DES FONDS PROPRES 344

Note 22 OPÉRATIONS EFFECTUÉES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS 344

Note 23 OPÉRATIONS EFFECTUÉES EN DEVISES 345

Note 24 OPÉRATIONS DE CHANGE, PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES 345

Note 25 OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME 346
25.1 Opérations sur instruments financiers à terme : encours notionnels par durée résiduelle 347
25.2 Instruments financiers à terme : juste valeur 347

Note 26 ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS 348

Note 27 INFORMATIONS RELATIVES AU RISQUE DE CONTREPARTIE SUR PRODUITS DÉRIVÉS 348

Note 28 PRODUITS NETS D'INTÉRÊTS ET REVENUS ASSIMILÉS 349

Note 29 REVENUS DES TITRES 349

Note 30 PRODUIT NET DES COMMISSIONS 349

Note 31 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATION 350

Note 32 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS 350

Note 33 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE 350

Note 34 CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION 351
Effectif par catégorie de personnel 351

Note 35 COÛT DU RISQUE 351

Note 36 RÉSULTAT NET SUR ACTIFS IMMOBILISÉS 351

Note 37 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES 352

Note 38 AFFECTATION DES RÉSULTATS 352

Note 39 IMPLANTATIONS DANS LES ÉTATS OU TERRITOIRES NON COOPÉRATIFS 352

Note 40 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION 352

Note 41 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 352

Note 1 CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER – ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2021

1.1 Cadre juridique et financier

La société Amundi est une société anonyme au capital de 507 686 627,50 euros (soit 203 074 651 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 :

- 69,46 % par le groupe Crédit Agricole ;
- 30,41 % par le public (y compris les salariés) ;
- 0,13 % en autodétention.

1.2 Événements significatifs relatifs à l'exercice 2021

Crise sanitaire Covid 19

L'épidémie de Covid-19 a marqué l'année 2020 au travers d'une crise sanitaire devenue crise économique, en entraînant une baisse des marchés financiers et une volatilité accrue.

Cette épidémie s'est poursuivie tout au long de l'année 2021 sans créer, d'impact notable sur l'activité de la Société.

Néanmoins, l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Augmentation de capital

Au cours du second semestre 2021, s'est finalisée l'opération d'augmentation de capital réservée aux salariés, réalisée dans le cadre des autorisations juridiques existantes votées par l'Assemblée générale de mai 2017.

Au terme de la période de souscription, cette augmentation de capital a conduit à l'émission de 488 698 actions au prix de 51,04 euros par action (dont 2,50 euros de nominal et 48,54 euros de prime d'émission). Le montant final de l'opération s'élève à 24,9 millions d'euros.

1.3 Événements postérieurs à l'exercice 2021

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 n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 qui, à partir des exercices ouverts au 1er janvier 2015, regroupe à droit constant dans un règlement unique l'ensemble des normes comptables applicables aux établissements de crédit.

Il n'y a pas de changements de méthode comptable et de présentation des comptes par rapport à l'exercice précédent.

2.1 Créances sur les établissements de crédit et la clientèle – engagements par signature

Les créances sur les établissements de crédit, les entités du Groupe Amundi et la clientèle sont régies par les articles 2211-1 à 2251-13 (Titre 2 *Traitement comptable du risque de crédit* du Livre II *Opérations particulières*) du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Elles sont ventilées selon leur durée résiduelle ou la nature des concours :

- les créances à vue et à terme pour les établissements de crédit ;
- les comptes ordinaires, comptes et avances à terme pour les opérations internes au Groupe Amundi ;
- les créances commerciales, autres concours et comptes ordinaires pour la clientèle.

Conformément aux dispositions réglementaires, la rubrique clientèle comporte en outre les opérations réalisées avec la clientèle financière.

Les prêts subordonnés, de même que les opérations de pension (matérialisées par des titres ou des valeurs), sont intégrés dans les différentes rubriques de créances, en fonction de la nature de la contrepartie (interbancaire, Crédit Agricole, clientèle).

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale.

En application du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, les commissions reçues et les coûts marginaux de transaction supportés sont étalés sur la durée de vie effective du crédit et sont donc intégrés à l'encours de crédit concerné.

Les intérêts courus sur les créances sont portés en compte de créances rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les engagements par signature comptabilisés au hors bilan correspondent à des engagements irrévocables de concours en trésorerie et à des engagements de garantie qui n'ont pas donné lieu à des mouvements de fonds.

L'application du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 conduit l'entité à comptabiliser les créances présentant un risque d'impayé conformément aux règles définies dans les paragraphes suivants.

L'utilisation des systèmes de notation externes et/ou internes contribue à permettre d'apprécier le niveau d'un risque de crédit.

Les créances et les engagements par signature sont répartis entre les encours réputés sains et les encours jugés douteux.

Créances saines

Tant que les créances ne sont pas qualifiées de douteuses, elles sont qualifiées de saines et elles demeurent dans leur poste d'origine.

Provisions au titre du risque de crédit sur les encours sains et dégradés

Sans attendre que les encours soient devenus douteux et dès la comptabilisation initiale des instruments financiers Amundi constate également, au passif de son bilan des pertes de crédit attendues sur les douze mois à venir (créances qualifiées de saines) et / ou sur la durée de vie de l'instrument financier dès lors que la qualité de crédit de l'encours s'est significativement dégradé (créances qualifiées de dégradées).

Les dotations et reprises des provisions au titre du risque du crédit sur les encours sains et dégradés sont inscrites en coût du risque.

Ces provisions sont déterminées dans le cadre d'un processus de suivi particulier et reposent sur des estimations traduisant l'évolution du niveau de risque de crédit à la date de comptabilisation initiale et la date d'arrêté.

Créances douteuses

Ce sont les créances de toute nature, même assorties de garanties, présentant un risque de crédit avéré correspondant à l'une des situations suivantes :

- il existe un ou plusieurs impayés depuis un an au moins ;
- la situation d'une contrepartie présente des caractéristiques telles qu'indépendamment de l'existence de tout impayé, on peut conclure à l'existence d'un risque avéré ;
- il existe des procédures contentieuses entre l'établissement et sa contrepartie.

Parmi les encours douteux, Amundi distingue les encours douteux compromis des encours douteux non compromis.

Créances douteuses non compromises

Les créances douteuses non compromises sont les créances douteuses qui ne répondent pas à la définition des créances douteuses compromises.

Créances douteuses compromises

Ce sont les créances douteuses dont les perspectives de recouvrement sont fortement dégradées et pour lesquelles un passage en perte à terme est envisagé.

Pour les créances douteuses, l'enregistrement des intérêts se poursuit tant que la créance est considérée comme douteuse non compromise, il est arrêté lorsque la créance devient compromise.

Le classement en encours douteux peut être abandonné dès lors que le risque de crédit avéré est définitivement levé et lorsque les paiements ont repris de manière régulière pour les montants correspondant aux échéances contractuelles d'origine. Dans ce cas, l'encours est porté à nouveau en encours sain.

Dépréciations au titre du risque de crédit sur les encours douteux

Dès lors qu'un encours est douteux, la perte probable est prise en compte par Amundi par voie de dépréciation figurant en déduction de l'actif du bilan. Ces dépréciations correspondent à la différence entre la valeur comptable de la créance et les flux futurs estimés actualisés au taux du contrat, en prenant en considération la situation financière de la contrepartie, ses perspectives économiques ainsi que les garanties éventuelles sous déduction de leurs coûts de réalisation.

Les pertes probables relatives aux engagements hors bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Traitement comptable des dépréciations

Les dotations et reprises de dépréciation pour risque de non-recouvrement sur créances douteuses sont inscrites en coût du risque.

Conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 le Groupe a fait le choix d'enregistrer en coût du risque l'augmentation de la valeur comptable liée à la reprise de la dépréciation du fait du passage du temps.

Passage en perte

L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur le jugement d'experts, Amundi le détermine avec sa Direction des Risques, en fonction de la connaissance qu'elle a de son activité.

Les créances devenues irrécouvrables sont inscrites en pertes et les dépréciations correspondantes font l'objet d'une reprise.

2.2 Portefeuille-titres

Les règles relatives à la comptabilisation du risque de crédit et la dépréciation des titres à revenu fixe sont définies par les articles 2311-1 à 2391-1 ainsi que par les articles 2211-1 à 2251-13 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Les titres sont présentés dans les états financiers en fonction de leur nature : effets publics (Bons du Trésor et titres assimilés), obligations et autres titres à revenu fixe (titres de créances négociables et titres du marché interbancaire), actions et autres titres à revenu variable.

Ils sont classés dans les portefeuilles prévus par la réglementation (transaction, placement, investissement, activité de portefeuille, autres titres détenus à long terme, participation) en fonction de l'intention initiale de détention des titres qui a été identifiée dans le système d'information comptable dès leur acquisition.

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.

À chaque arrêté comptable, les titres sont évalués au prix de marché du jour le plus récent.

Le solde global des différences résultant des variations de cours est porté au compte de résultat et enregistré dans la rubrique « Solde des opérations des portefeuilles de négociation ».

Titres de placement

Cette catégorie concerne les titres qui ne sont pas inscrits parmi les autres catégories.

Les titres sont enregistrés pour leur prix d'acquisition, frais inclus.

2.2.1.1 Obligations et autres titres à revenu fixe

Ces titres sont enregistrés pour leur prix d'acquisition, coupon couru à l'achat inclus.

La différence entre le prix d'acquisition et la valeur de remboursement est étalée sur la durée de vie résiduelle du titre.

Les revenus sont enregistrés en compte de résultat dans la rubrique « Intérêts et produits assimilés sur obligations et autres titres à revenu fixe ».

2.2.1.2 Actions et autres titres à revenu variable

Les actions sont inscrites au bilan pour leur valeur d'achat, frais d'acquisition inclus. Les revenus de dividendes attachés aux actions sont portés au compte de résultat dans la rubrique « revenus des titres à revenu variable ».

Les revenus des SICAV et des Fonds Communs de Placement sont enregistrés au moment de l'encaissement dans la même rubrique.

À la clôture de l'exercice, les titres de placement sont évalués 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 sans compensation avec les plus-values constatées sur les autres catégories de titres. Les gains, provenant des couvertures, au sens du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, prenant la forme d'achats ou de ventes d'instruments financiers à terme, sont pris en compte pour le calcul des dépréciations. Les plus-values potentielles ne sont pas enregistrées.

Les cessions de titres sont réputées porter sur les titres de mêmes natures souscrits à la date la plus ancienne.

Les dotations et les reprises de dépréciation ainsi que les plus ou moins-values de cession des titres de placement sont enregistrées sous la rubrique « Solde des opérations des portefeuilles de placement et assimilés » du compte de résultat.

Titres d'investissement

Sont enregistrés en titres d'investissement, les titres à revenu fixe assortis d'une échéance fixée qui ont été acquis ou reclassés dans cette catégorie avec l'intention manifeste de les détenir jusqu'à l'échéance.

Ne sont comptabilisés dans cette catégorie que les titres pour lesquels Amundi dispose de la capacité de financement nécessaire pour continuer de les détenir jusqu'à leur échéance et n'est soumise à aucune contrainte existante, juridique ou autre, qui pourrait remettre en cause son intention de détenir ces titres jusqu'à leur échéance.

Les titres d'investissement sont comptabilisés pour leur prix d'acquisition, frais d'acquisition et coupons inclus.

La différence entre le prix d'acquisition et le prix de remboursement est étalée sur la durée de vie résiduelle du titre.

Il n'est pas constitué de dépréciation des titres d'investissement si leur valeur de marché est inférieure à leur prix de revient. En revanche, si la dépréciation est liée à un risque propre à l'émetteur du titre, une dépréciation est enregistrée dans la rubrique « Coût du risque ».

En cas de cession de titres d'investissement ou de transfert dans une autre catégorie de titres pour un montant significatif, l'établissement n'est plus autorisé, pendant l'exercice en cours et pendant les deux exercices suivants, à classer en titres d'investissement des titres antérieurement acquis et les titres à acquérir conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

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.

Celle-ci représente ce que l'établissement accepterait de décaisser pour les acquérir compte tenu de ses objectifs de détention.

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.

Les dotations et les reprises de dépréciation ainsi que les plus ou moins-values de cession relatives à ces titres sont enregistrés sous la rubrique « Solde des opérations des portefeuilles de placement et assimilés » du compte de résultat.

Prix de marché

Le prix de marché auquel sont évalués, 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.

Dates d'enregistrement

Amundi enregistre les titres classés en titres d'investissement à la date de règlement-livraison. Les autres titres, quelle que soit leur nature ou la catégorie dans laquelle ils sont classés, sont enregistrés à la date de négociation.

Reclassement de titres

Conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, il est autorisé d'opérer les reclassements de titres suivants :

- du portefeuille de transaction vers le portefeuille d'investissement ou de placement, en cas de situation exceptionnelle de marché ou pour les titres à revenu fixe, lorsqu'ils ne sont plus négociables sur un marché actif et si l'établissement a l'intention et la capacité de les détenir dans un avenir prévisible ou jusqu'à l'échéance ;
- du portefeuille de placement vers le portefeuille d'investissement, en cas de situation exceptionnelle de marché ou pour les titres à revenu fixe, lorsqu'ils ne sont plus négociables sur un marché actif.

Amundi n'a pas opéré, en 2021, de reclassement au titre du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

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 un portefeuille de transaction pour leur valeur d'inventaire.

Les actions propres rachetées par Amundi dans le cadre de la couverture des plans d'attribution d'actions gratuites sont enregistrées dans un portefeuille de placement. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation si la valeur d'inventaire est inférieure au prix d'achat, à l'exception des opérations relatives aux plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés selon le règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

2.3 Immobilisations

Amundi applique le règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 par rapport à l'amortissement et à la dépréciation des actifs.

Elle 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.

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 constituées depuis leur mise en service.

Les logiciels acquis sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements ou des dépréciations constituées depuis leur date d'acquisition.

Les logiciels créés sont comptabilisés à leur coût de production diminué des amortissements ou des dépréciations constituées 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 à la suite de 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 résiduelle ou la nature de ces dettes :

- dettes à vue ou à terme pour les établissements de crédit ;
- 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 Dettes représentées par un titre

Les dettes représentées par un titre sont présentées selon la nature de leur support : bons de caisse, titres du marché interbancaire et titres de créances négociables et emprunts obligataires, à l'exclusion des titres subordonnés qui sont classés dans la rubrique du passif « Dettes subordonnées ».

Les intérêts courus non échus sont enregistrés en comptes de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties sur la durée de vie des emprunts concernés, la charge correspondante est inscrite dans la rubrique « Intérêts et charges assimilées sur obligations et autres titres à revenu fixe ».

2.6 Provisions

Amundi applique le règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 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.

2.7 Fonds pour risques bancaires généraux (F.R.B.G.)

Les 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 relève de l'activité bancaire.

Ils sont repris pour couvrir la concrétisation de ces risques en cours d'exercice.

Au 31 décembre 2021 le solde de ce compte est de 37 148 962,00 euros.

2.8 Opérations sur les instruments financiers à terme et conditionnels

Les opérations de couverture et de marché sur des instruments financiers à terme de taux, de change ou d'actions sont enregistrées conformément aux dispositions du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Les engagements hors bilan relatifs à ces opérations reprennent le montant du capital notionnel des contrats non dénoués à la clôture de l'exercice. Dans le cas d'opérations optionnelles, les engagements reflètent le montant des capitaux nominaux de l'instrument sous-jacent.

Au 31 décembre 2021, les engagements financiers à terme s'élèvent à 261 126 milliers d'euros.

Les résultats afférents à ces opérations sont enregistrés en fonction de la nature de l'instrument et de la stratégie suivie :

Opérations de marché

Les opérations de marché regroupent :

- les positions ouvertes isolées (catégorie « a » article 2522-1 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014) ;
- la gestion spécialisée d'un portefeuille de transaction (catégorie « d » article 2522 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014) ;
- les instruments négociés sur un marché organisé, assimilé, de gré à gré ou inclus dans un portefeuille de transaction – au sens du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Elles sont évaluées par référence à leur valeur de marché à la date de clôture.

Lorsque les instruments sont évalués à la valeur de marché, celle-ci est déterminée :

- à partir des prix disponibles, s'il existe un marché actif ;
- à l'aide de méthodologies et de modèles de valorisation internes, en l'absence de marché actif.

Pour les instruments :

- en position ouverte isolée négociés sur des marchés organisés ou assimilés, l'ensemble des gains et pertes (réalisés ou latents) est comptabilisé ;
- en position ouverte isolée négociés sur des marchés de gré à gré, seules les pertes latentes éventuelles sont constatées *via* une provision. Les plus et moins-values réalisées sont comptabilisées en résultat au moment du dénouement ;
- faisant partie d'un portefeuille de transaction, l'ensemble des gains et pertes (réalisés ou latents) est comptabilisé.

Opérations de couverture

Les gains ou pertes réalisés sur opérations de couverture affectées (catégorie « b » article 2522-1 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014) sont rapportés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert et dans la même rubrique comptable.

Risque de contrepartie sur les dérivés

Conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, Amundi intègre l'évaluation du risque de contrepartie sur les dérivés actifs (*Credit Valuation Adjustment* ou CVA) dans la valeur de marché des dérivés. À ce titre, seuls les dérivés comptabilisés en position ouverte isolée et en portefeuille de transaction (respectivement les dérivés classés selon les catégories a et d de l'article 2522-1. du règlement précité) font l'objet d'un calcul de CVA.

Le CVA permet de déterminer les pertes attendues sur la contrepartie du point de vue d'Amundi.

Le calcul du CVA repose sur une estimation des pertes attendues à partir de la probabilité de défaut et de la perte en cas de défaut.

La méthodologie employée maximise l'utilisation de données d'entrée observables.

Elle repose :

- prioritairement sur des paramètres de marché tels que les CDS nominatifs cotés (ou *CDS Single Name*) ou de proxy de CDS ;
- en l'absence de CDS nominatif sur la contrepartie, d'une approximation fondée sur la base d'un panier de *CDS Single Name* de contreparties de même *rating*, opérant dans le même secteur et localisées dans la même région.

Opérations complexes

Une opération complexe se définit comme une combinaison synthétique d'instruments (de types, natures et modes d'évaluation identiques ou différents) comptabilisée en un seul lot ou comme une opération dont la comptabilisation ne relève pas d'une réglementation explicite et qui implique, de la part de l'établissement, un choix de principe.

Les produits et charges relatifs aux instruments négociés dans le cadre d'opérations complexes, notamment émissions d'obligations structurées, sont reconnus au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et des charges sur l'élément couvert. Ainsi, les variations de valeurs des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan.

2.9 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'arrêté ou au cours de marché constaté à la date antérieure la plus proche.

Dans le cadre de l'application du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, Amundi a mis en place une comptabilité multidevises lui permettant un suivi de sa position de change et la mesure de son exposition à ce risque.

2.10 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 cas échéant, les engagements donnés font l'objet d'une provision lorsqu'il existe une probabilité de mise en jeu entraînant une perte pour Amundi.

Le hors bilan publiable ne fait mention ni des engagements sur instruments financiers à terme, ni des opérations de change.

2.11 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.

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.

La participation et l'intéressement figurent dans les frais de personnel.

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.

2.12 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 préretraite et d'indemnités de fin de carrière – régime à prestations définies

Amundi a appliqué la recommandation 2013-02 de l'Autorité des normes comptables relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires, recommandation abrogée et intégrée dans le règlement ANC 2014-03.

Cette recommandation a été modifiée par l'ANC le 5 novembre 2021. Elle permet, pour les régimes à prestations définies conditionnant l'octroi d'une prestation à la fois en fonction de l'ancienneté, pour un montant maximal plafonné et au fait qu'un membre du personnel soit employé par l'entité lorsqu'il atteint l'âge de la retraite, de déterminer la répartition des droits à prestation de manière linéaire à partir de :

- soit la date de prise de service du membre du personnel ;
- soit la date à partir de laquelle chaque année de service est retenue pour l'acquisition des droits à prestation.

En application de ce règlement, Amundi provisionne ses engagements de retraite et avantages similaires relevant de la catégorie des régimes à prestations définies.

À compter de l'exercice 2021, Amundi applique la détermination de la répartition des droits à prestation de manière linéaire à partir de la date à laquelle chaque année de service est retenue pour l'acquisition des droits à prestation (i.e. convergence avec la décision IFRS IC d'avril 2021 portant sur IAS 19). Néanmoins ce changement de méthode n'a pas eu d'impact dans les comptes de l'exercice 2021.

Les taux de sensibilité démontrent que :

- une variation de plus de 50 bps des taux d'actualisation conduirait à une baisse de l'engagement de 4,33 % ;
- une variation de moins de 50 bps des taux d'actualisation conduirait à une hausse de l'engagement de 4,66 %.

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.

2.13 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

Des plans d'attributions d'actions de performance accordées à certaines catégories de salariés ont été mis en place.

Ces actions, livrées au terme d'une période d'acquisition entre deux et quatre ans, font préalablement l'objet d'un rachat.

Elles feront l'objet d'une refacturation aux sociétés employeuses du Groupe lors de la livraison des actions.

Ces plans d'attributions sont décrits ci-dessous :

Plans d'attributions d'actions de performance				
Date de l'Assemblée générale autorisant le plan	18/05/2017	18/05/2017	16/05/2019	16/05/2019
Date du Conseil d'Administration	13/12/2017	01/08/2018	13/12/2019	28/04/2021
Date d'attribution des actions	13/12/2017	01/08/2018	13/12/2019	28/04/2021
Nombre d'actions attribuées	1 551 750	98 310	65 570	341 180
Modalités de règlement	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi
	01/07/2017	01/07/2018	13/12/2019	28/04/2021
Période d'acquisition des droits	31/12/2021	31/12/2021	13/12/2021	01/04/2024
Conditions de performance (1)	Oui	Oui	Oui	Oui
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui
Actions restantes au 31 décembre 2020 (2)	*443 493*	*46 110*	*65 570*	*341 180*
Actions livrées au cours de la période	*432 810*	*46 110*	*56 000*	-
Actions annulées ou caduques au cours de la période	*10 683*		*9 570*	*9 480*
Actions restantes au 31 décembre 2021 (2)	-	-	-	331 700
Juste valeur d'une action – Tranche 1	67,12 euros	52,27 euros	62,58 euros	62,88 euros
Juste valeur d'une action – Tranche 2	63,69 euros	48,78 euros	n.a.	n.a.
Juste valeur d'une action – Tranche 3	59,85 euros	n.a.	n.a.	n.a.

(1) Les conditions de performance sont basées sur le résultat net part du Groupe (RNPG), le niveau de collecte, le coefficient d'exploitation du Groupe ainsi que, à partir du plan attribué le 28 avril 2021, l'atteinte d'objectifs s'inscrivant dans la politique ESG du Groupe.

(2) Quantité d'actions sur la base d'une réalisation des conditions de performance à 100 %.

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 30 %, ne comportent pas de période d'acquisition des droits mais sont grevées d'une période d'inaccessibilité de cinq ans. Ces souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément aux dispositions relatives aux augmentations de capital.

2.14 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.

2.15 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 2019, 16 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 ESR ;
- Amundi Finance Emissions ;
- LCL Émissions ;
- BFT Invest Managers ;
- Etoile Gestion ;
- Amundi India Holding ;
- Amundi Ventures ;
- Valinter 19 ;
- Valinter 20.

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

	31/12/2021						31/12/2020
(en milliers d'euros)	**< 3 mois**	**> 3 mois < 1an**	**> 1 an < 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Créances rattachées**	**Total**	**Total**
Établissements de crédit								
Comptes et prêts :								
• à vue	2 719 663				2 719 663		2 719 663	1 568 256
• à terme	225 510	322 072	34 758		582 340	75	582 415	874 033
Valeurs reçues en pension								
Titres reçus en pension livrée								
Prêts subordonnés		100 000			100 000	8	100 008	100 010
TOTAL	2 945 173	422 072	34 758		3 402 003	84	3 402 087	2 542 299
Dépréciations								
VALEURS NETTES AU BILAN	2 945 173	422 072	34 758		3 402 003	84	3 402 087	2 542 299
Comptes ordinaires								
Comptes et avances à terme								
TOTAL								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN								
TOTAL	**2 945 173**	**422 072**	**34 758**		**3 402 003**	**84**	**3 402 087**	**2 542 299**

Note 4 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

4.1 Opérations avec la clientèle – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021						31/12/2020
(en milliers d'euros)	< 3 mois	> 3 mois < 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Créances rattachées	Total	Total
Créances commerciales								
Autres concours à la clientèle	280 009		19 500		299 509		299 509	161 221
Valeurs reçues en pension livrée								
Comptes ordinaires débiteurs								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN	**280 009**		**19 500**		**299 509**		**299 509**	**161 221**

4.2 Opérations avec la clientèle – Analyse par zone géographique

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
France (y compris DOM-TOM)	290 700	144 900
Autres pays de l'U.E.	8 809	16 321
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	299 509	161 221
Créances rattachées		
Dépréciations		
VALEURS NETTES AU BILAN	**299 509**	**161 221**

4.3 Opérations avec la clientèle – Encours douteux et dépréciations par zone géographique

	31/12/2021				
(en milliers d'euros)	Encours brut	Dont encours douteux	Dont encours douteux compromis	Dépréciations des encours douteux	Dépréciations des encours douteux compromis
France (y compris DOM-TOM)	290 700				
Autres pays de L'U.E.	8 809				
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	**299 509**				

	31/12/2020				
(en milliers d'euros)	**Encours brut**	**Dont encours douteux**	**Dont encours douteux compromis**	**Dépréciations des encours douteux**	**Dépréciations des encours douteux compromis**
France (y compris DOM-TOM)	144 900				
Autres pays de L'U.E.	16 321				
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	**161 221**				

4.4 Opérations avec la clientèle – Analyse par agent économique

	31/12/2021				
(en milliers d'euros)	**Encours brut**	**Dont encours douteux**	**Dont encours douteux compromis**	**Dépréciations des encours douteux**	**Dépréciations des encours douteux compromis**
Particuliers					
Agriculteurs					
Autres professionnels					
Sociétés financières	210 309				
Entreprises	89 200				
Collectivités publiques					
Autres agents économiques					
Créances rattachées					
VALEUR AU BILAN	**299 509**				

	31/12/2020				
(en milliers d'euros)	**Encours brut**	**Dont encours douteux**	**Dont encours douteux compromis**	**Dépréciations des encours douteux**	**Dépréciations des encours douteux compromis**
Particuliers					
Agriculteurs					
Autres professionnels					
Sociétés financières	96 321				
Entreprises	64 900				
Collectivités publiques					
Autres agents économiques					
Créances rattachées					
VALEUR AU BILAN	**161 221**				

Note 5 TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE

	31/12/2021					31/12/2020
(en milliers d'euros)	**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 :		71 212		125 000	196 212	86 620
Émis par organismes publics						
Autres émetteurs		71 212		125 000	196 212	86 620
• dont surcote restant à amortir						
• dont décote restant à amortir						
Créances rattachées		2			2	7
Dépréciations		(2)			(2)	
VALEUR NETTE AU BILAN		71 212		125 000	196 212	86 627
Actions et autres titres à revenu variable	10 862	1 809 152			1 820 014	3 267 007
Créances rattachées						
Dépréciations		(37 241)			(37 241)	(37 869)
VALEUR NETTE AU BILAN	10 862	1 771 911			1 782 773	3 229 138
TOTAL	**10 862**	**1 843 123**		**125 000**	**1 978 985**	**3 315 765**
Valeurs estimatives	10 862	1 868 565		125 000	2 004 427	3 334 300

La valeur estimée des plus-values latentes sur le portefeuille de placement s'élève à **22 707 milliers** d'euros au 31 décembre 2021.

La valeur estimative des titres de placement correspond au dernier cours de bourse.

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

(en milliers d'euros)	Encours nets 31/12/2021	Encours nets 31/12/2020
Administration et banques centrales (y compris États)		
Établissements de crédit	196 212	86 620
Sociétés financières	1 819 234	3 266 319
Collectivités locales		
Entreprises, assurances et autres clientèles	780	688
Divers et non ventilés		
TOTAL EN PRINCIPAL	2 016 226	3 353 627
Créances rattachées	2	7
Dépréciations	(37 243)	(37 869)
VALEURS NETTES AU BILAN	**1 978 985**	**3 315 765**

5.2 Ventilation des titres cotés et non cotés à revenu fixe ou variable

	31/12/2021				31/12/2020			
(en milliers d'euros)	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	196 212		1 820 014	2 016 226	86 620		3 267 007	3 353 627
Créances rattachées	2			2	7			7
Dépréciations	(2)		(37 241)	(37 243)			(37 869)	(37 869)
VALEURS NETTES AU BILAN	**196 212**		**1 782 773**	**1 978 985**	**86 627**		**3 229 138**	**3 315 765**

5.3 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021						31/12/2020
(en milliers d'euros)	**< 3 mois**	**> 3 mois < 1 an**	**> 1 an < 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Créances rattachées**	**Total**	**Total**
Obligations et autres titres à revenu fixe								
Valeur brute				196 212	196 212	2	196 214	86 627
Dépréciations				(2)	(2)		(2)	
VALEUR NETTE AU BILAN				**196 210**	**196 210**	**2**	**196 212**	**86 627**
Effets publics et valeurs assimilées								
Valeur brute								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN								

5.4 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par zone géographique

(en milliers d'euros)	**Encours nets 31/12/2021**	**Encours nets 31/12/2020**
France (y compris DOM-TOM)	71 212	86 620
Autres pays de l'U.E.	125 000	
Autres pays de l'Europe		
Amérique du Nord		
Amérique centrale et du sud		
Afrique et Moyen-Orient		
Asie et Océanie (hors Japon)		
Japon		
TOTAL EN PRINCIPAL	196 212	86 620
Créances rattachées	2	7
Dépréciations	(2)	
VALEUR NETTE AU BILAN	**196 212**	**86 627**

Note 6 TABLEAU DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES FILIALES

(montants exprimés en milliers d'euros)		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	CA HT du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Société	**Devise**	**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	548 146	23,87 %	227 357	227 357	100 000		140 551	121 943	23 624
3) Autres parts dans les entreprises liées (plus de 50 % du capital)											
AMUNDI AM	EUR	1 143 616	4 761 475	100,00 %	5 323 774	5 323 774			1 332 401	763 130	674 931
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GESTION	EUR	567 034	8 337	100,00 %	582 437	582 437			269 669	57 072	
ÉTOILE GESTION	EUR	29 000	3 495	100,00 %	155 000	155 000			80 456	19 208	17 134
CPR ASSET MANAGEMENT	EUR	53 446	39 765	86,36 %	99 563	99 563			369 519	120 266	76 926
BFT GESTION	EUR	1 600	13 799	99,99 %	60 374	60 374			67 287	14 219	77 000
AMUNDI IMMOBILIER	EUR	16 685	39 982	100,00 %	63 989	63 989			182 490	56 866	63 112
AMUNDI PRIVATE EQUITY FUNDS	EUR	12 394	53 032	59,93 %	33 998	33 998			37 431	17 356	6 611
4) Autres participations (10 à 50 % du capital)											
PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EST INFÉRIEURE À 1 % DU CAPITAL DE AMUNDI	EUR				484	154					
TOTAL FILIALES ET PARTICIPATIONS					**6 546 977**	**6 546 647**					

L'information « résultat du dernier exercice » concerne le résultat de l'exercice en cours.

6.1 Valeur estimative des titres de participation

(en milliers d'euros)	31/12/2021 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur estimative	31/12/2020 Valeur au bilan	31/12/2020 Valeur estimative
PARTS DANS LES ENTREPRISES LIÉES				
• Titres non cotés	6 546 976	6 546 646	5 896 976	5 896 657
• Titres cotés				
• Avances consolidables				
• Créances rattachées				
• Dépréciations	(330)		(319)	
VALEUR NETTE AU BILAN	6 546 646	6 546 646	5 896 657	5 896 657
TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES DÉTENUS À LONG TERME				
Titres de participation				
• Titres non cotés				
• Titres cotés				
• Avances consolidables				
• Créances rattachées				
• Dépréciations				
Sous-total titres de participation				
Autres titres détenus à long terme				
• Titres non cotés				
• Titres cotés	286 926	155 139	286 926	128 369
• Avances consolidables				
• Créances rattachées				
• Dépréciations	(131 787)		(158 557)	
Sous-total autres titres détenus à long terme	**155 139**	**155 139**	**128 369**	**128 369**
VALEUR NETTE AU BILAN	155 139	155 139	128 369	128 369
TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATION	**6 701 785**	**6 701 785**	**6 025 026**	**6 025 026**

(en milliers d'euros)	31/12/2021 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur estimative	31/12/2020 Valeur au bilan	31/12/2020 Valeur estimative
TOTAL VALEURS BRUTES				
Titres non cotés	6 546 976	6 546 646	5 896 976	5 896 657
Titres cotés	286 926	155 139	286 926	128 369
TOTAL	**6 833 902**	**6 701 785**	**6 183 902**	**6 025 026**

Note 7 VARIATION DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

7.1 Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	01/01/2021	Augmentations (Acquisitions)	Diminutions (cessions, échéance)	Autres mouvements	31/12/2021
Parts dans les entreprises liées					
Valeurs brutes	5 896 976	650 000			6 546 976
Avances consolidables					
Créances rattachées					
Dépréciations	(319)	(11)			(330)
VALEUR NETTE AU BILAN	5 896 657	649 989			6 546 646
Titres de participation					
Valeurs brutes					
Avances consolidables					
Créances rattachées					
Dépréciations					
Autres titres détenus à long terme					
Valeurs brutes	286 926				286 926
Avances consolidables					
Créances rattachées					
Dépréciations	(158 557)	26 770			(131 787)
VALEUR NETTE AU BILAN	128 369	26 770			155 139
TOTAL	**6 025 026**	**676 759**			**6 701 785**

La rubrique « Autres mouvements » présente notamment l'effet des variations de cours de change sur la valeur des actifs immobilisés en devises.

7.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

(en milliers d'euros)	01/01/2021	Augmentations (Acquisitions)	Diminutions (cessions, échéance)	Autres mouvements	31/12/2021
Immobilisations corporelles					
Valeurs brutes	53	38			91
Amortissements et dépréciations	(43)	(8)			(51)
VALEUR NETTE AU BILAN	9	30			40
Immobilisations incorporelles					
Valeurs brutes	420				420
Amortissements et dépréciations	(420)				(420)
VALEUR NETTE AU BILAN					
TOTAL	**9**	**30**			**40**

Note 8 ACTIONS PROPRES

	31/12/2021				31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Titres de transaction**	**Titres de placement**	**Valeurs immobilisées**	**Total**	**Total**
Nombre	65 973	189 772		255 745	685 055
Valeurs comptables	4 786	11 876		16 662	41 642
Valeurs de marché	4 786	11 876		16 662	41 642

Les actions propres détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité sont comptabilisées en portefeuille de transaction.

Les actions propres détenues dans le cadre de la couverture d'un plan d'attributions d'actions sont comptabilisées en portefeuille de placement.

Note 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Autres actifs [1]		
Instruments conditionnels achetés	4 942	2 215
Comptes de stock et emplois divers		
Débiteurs divers [2]	421 400	368 093
Gestion collective des titres Livret de développement durable		
Comptes de règlement		
VALEUR NETTE AU BILAN	426 342	370 308
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	46 571	56 788
Charges constatées d'avance	229	277
Charges à répartir	2 406	730
Autres comptes de régularisation	346	1 359
VALEUR NETTE AU BILAN	49 553	59 152
TOTAL	**475 894**	**429 460**

(1) Les montants incluent les créances rattachées.
(2) Dont 1 018 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.

Note 10 DÉPRÉCIATIONS INSCRITES EN DÉDUCTION DE L'ACTIF

(en milliers d'euros)	**Solde au 31/12/2020**	**Dotations**	**Reprises et utilisations**	**Désactualisation**	**Autres mouvements**	**Solde au 31/12/2021**
Sur opérations interbancaires et assimilées						
Sur créances clientèle						
Sur opérations sur titres	196 745	3 185	(31 212)		(674)	169 360
Sur valeurs immobilisées						
Sur autres Actifs						
TOTAL	**196 745**	**3 185**	**(31 212)**		**(674)**	**169 360**

Note 11 DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	**≤ 3 mois**	**> 3 mois ≤ 1 an**	**> 1 an ≤ 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Dettes rattachées**	**Total**	**Total**
Établissements de crédit								
Comptes et emprunts :								
• à vue	478 481				478 481		478 481	411 124
• à terme	569 504	294 038	781 100		1 644 642	781	1 645 423	2 853 200
Valeurs données en pension								
Titres donnés en pension livrée								
VALEUR AU BILAN	**1 047 984**	**294 038**	**781 100**		**2 123 122**	**781**	**2 123 904**	**3 264 324**

Note 12 COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE

12.1 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	**< 3 mois**	**> 3 mois < 1 an**	**> 1 an < 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Dettes rattachées**	**Total**	**Total**
Comptes ordinaires créditeurs								
Comptes d'épargne à régime spécial :								
• à vue								
• à terme								
Autres dettes envers la clientèle	195 400	60 000	4 075 600		4 331 000	46	4 331 046	3 281 214
• à vue	45 400				45 400		45 400	52 100
• à terme	150 000	60 000	4 075 600		4 285 600	46	4 285 646	3 229 114
Valeurs données en pension livrée								
VALEUR AU BILAN	**195 400**	**60 000**	**4 075 600**		**4 331 000**	**46**	**4 331 046**	**3 281 214**

12.2 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par zone géographique

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
France (y compris DOM-TOM)	3 980 000	2 992 200
Autres pays de l'U.E.	351 000	289 000
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	**4 331 000**	**3 281 200**
Dettes rattachées	46	14
VALEURS AU BILAN	**4 331 046**	**3 281 214**

12.3 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par agent économique

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Particuliers		
Agriculteurs		
Autres professionnels		
Sociétés financières	4 331 000	3 281 200
Entreprises		
Collectivités publiques		
Autres agents économiques		
TOTAL EN PRINCIPAL	**4 331 000**	**3 281 200**
Dettes rattachées	46	14
VALEUR AU BILAN	**4 331 046**	**3 281 214**

Note 13 DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE

13.1 Dettes représentées par un titre – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	≤ 3 mois	> 3 mois ≤ 1 an	> 1 an ≤ 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Dettes rattachées	Total	Total
Bons de caisse								
Titres du marché interbancaire								
Titres de créances négociables			79 160	63 076	142 236		142 236	139 462
Emprunts obligataires								
Autres dettes représentées par un titre								
VALEUR AU BILAN			**79 160**	**63 076**	**142 236**		**142 236**	**139 462**

13.2 Emprunts obligataires (en monnaie d'émission)

Néant.

Note 14 COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Autres passifs (1)		
Opérations de contrepartie (titres de transactions)		
Dettes représentatives de titres empruntés		
Instruments conditionnels vendus	7 345	2 945
Comptes de règlement et de négociation		
Créditeurs divers	441 317	369 500
Versements restant à effectuer sur titres		
VALEUR AU BILAN	448 663	372 445
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		440
Produits constatés d'avance		
Charges à payer sur engagements sur instruments financiers à terme		
Autres charges à payer	34 291	22 641
Autres comptes de régularisation	3 367	
VALEUR AU BILAN	37 658	23 082
TOTAL	**486 321**	**395 526**

(1) Les montants incluent les dettes rattachées.

Note 15 PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Solde au 01/01/2021	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres mouvements	Solde au 31/12/2021
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	21 977	20 550	(23 523)			19 004
VALEUR AU BILAN	**21 977**	**20 550**	**(23 523)**			**19 004**

Note 16 ÉPARGNE-LOGEMENT

Néant.

Note 17 ENGAGEMENTS SOCIAUX – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES

Variations de la dette actuarielle

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N-1	517	426
Coûts des services rendus sur la période	29	25
Effet de l'actualisation		
Cotisations employés		
Modifications, réductions et liquidations de régime		
Variation de périmètre	(58)	
Indemnités de cessation d'activité		
Prestations versées		
(Gains) / pertes actuariels	(11)	66
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	**477**	**517**

Détail de la charge comptabilisée au compte de résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Coûts des services rendus sur la période	29	25
Coût financier	4	4
Rendement attendu des actifs sur la période		
Amortissement du coût des services passés		(8)
Autres gains ou pertes		
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT	**33**	**21**

Variations de juste valeur des actifs des régimes

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
JUSTE VALEUR DES ACTIFS / DROITS À REMBOURSEMENT AU 31/12/N-1	872	844
Rendement attendu des actifs	8	8
Gains / pertes actuariels	50	20
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		
JUSTE VALEUR DES ACTIFS / DROIT À REMBOURSEMENT AU 31/12/N	**930**	**872**

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	477	517
Impact de la limitation d'actifs		
Juste valeur des actifs en fin de période	(930)	(872)
POSITION NETTE (PASSIF) / ACTIFS AU 31/12/N	**453**	**355**

Note 18 FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds pour risques bancaires généraux	37 149	37 149
VALEUR AU BILAN	**37 149**	**37 149**

Note 19 DETTES SUBORDONNÉES – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	< 3 mois	> 3 mois < 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Dettes rattachées	Total	Total
Dettes subordonnées à terme								
Euro								
Dollar								
Titres et emprunts participatifs								
Autres emprunts subordonnés à terme								
Dettes subordonnées à durée indéterminée [1]				300 000	300 000	3 859	303 859	303 859
C/C bloqués des Caisses Locales								
Dépôts de garantie à caractère mutuel								
VALEURS AU BILAN				**300 000**	**300 000**	**3 859**	**303 859**	**303 859**

(1) Durée résiduelle des dettes subordonnées à durée indéterminée positionnées par défaut en > 5 ans.

Note 20 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (AVANT RÉPARTITION)

(en milliers d'euros)	Capital	Primes, réserves et report à nouveau	Acompte sur dividendes	Provisions réglementées & subventions d'investissement	Résultat	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2020	506 465	4 241 471			323 976	5 071 913
Dividendes versés au titre de 2019						
Variation de capital	1 222					1 222
Variation des primes et réserves		23 494				23 494
Affectation du résultat social		323 976			(323 976)	
Report à nouveau						
Résultat de l'exercice 2020					920 451	920 451
Autres variations						
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	**507 687**	**4 003 307**			**920 451**	**5 431 445**

Le capital social est composé de 203 074 651 actions de 2,50 euros de valeur nominale.

Note 21 COMPOSITION DES FONDS PROPRES

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres	5 431 445	5 071 913
Fonds pour risques bancaires généraux	37 149	37 149
Dettes subordonnées et titres participatifs	303 859	303 859
Dépôts de garantie à caractère mutuel		
TOTAL DES FONDS PROPRES	**5 772 453**	**5 412 920**

Note 22 OPÉRATIONS EFFECTUÉES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

	Solde au 31 décembre 2021	Solde au 31 décembre 2020
(en milliers d'euros)	Opérations avec les entreprises liées et les participations	Opérations avec les entreprises liées et les participations
CRÉANCES	**2 818 661**	**2 790 147**
Sur les établissements de crédit et institutions financières	2 447 939	2 542 299
Sur la clientèle	299 509	161 221
Obligations et autres titres à revenu fixe	71 212	86 627
DETTES	**6 758 808**	**6 849 396**
Sur les établissements de crédit et institutions financières	2 123 904	3 264 324
Sur la clientèle	4 331 046	3 281 214
Dettes représentées par un titre et dettes subordonnées	303 859	303 859
ENGAGEMENTS DONNÉS	**4 339**	**121 276**
Engagements de financement en faveur d'établissements de crédit	4 339	100 000
Engagements de financement en faveur de la clientèle		
Garanties données à des établissements de crédit		
Garanties données à la clientèle		21 276
Titres acquis avec faculté d'achat ou de reprise		
Autres engagements donnés		

Note 23 OPÉRATIONS EFFECTUÉES EN DEVISES

	31/12/2021		31/12/2020	
(en milliers d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Euro	12 717 096	12 827 063	12 381 432	12 483 990
Autres devises de l'Union Européenne	74	19 742	62	9 822
Franc uisse				
Dollar	2 638	25 500	1 612	19 163
Yen	155 145	1	132 306	
Autres devises	10	2 657	10	2 447
TOTAL	**12 874 963**	**12 874 963**	**12 515 422**	**12 515 422**

La présentation de la note 23 du DEU au 31/12/2020 a été modifiée.

Note 24 OPÉRATIONS DE CHANGE, PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES

	31/12/2021		31/12/2020	
(en milliers d'euros)	**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	27 960		21 630	
TOTAL	**27 960**		**21 630**	

Note 25 OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Opérations de couverture**	**Opérations autres que de couverture**	**Total**	**Total**
Opérations fermes		181 982	181 982	143 196
Opérations sur marchés organisés (1)				
Contrats à terme de taux d'intérêt				
Contrats à terme de change				
Instruments à terme ferme sur actions et indices boursiers				
Autres contrats à terme				
Opérations de gré à gré (1)		181 982	181 982	143 196
Swaps de taux d'intérêt				17 108
Autres contrats à terme de taux d'intérêt				
Contrats à terme de change		39 746	39 746	19 782
FRA				
Instruments à terme ferme sur actions et indices boursiers		142 236	142 236	106 306
Autres contrats à terme				
Opérations conditionnelles		118 890	118 890	71 178
Opérations sur marchés organisés				
Instruments de taux d'intérêt à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments sur action et indices boursiers à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments de taux de change à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Opérations de gré à gré		118 890	118 890	71 178
Options de swap de taux :				
• Achetés				
• Vendus				
Autres instruments de taux d'intérêt à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments de taux de change à terme :				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments sur actions et indices boursiers à terme				
• Achetés		118 890	118 890	71 178
• Vendus				
Autres instruments à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Dérivés de crédit				
Contrats de dérivés de crédit :				
• Achetés				
• Vendus				
TOTAL		**261 126**	**261 126**	**194 592**

(1) Les montants indiqués sur les opérations fermes doivent correspondre au cumul des positions prêteuses et emprunteuses (swaps de taux et options de swap de taux), ou au cumul des achats et ventes de contrats (autres contrats).

La présentation de la note 25 du DEU au 31/12/2020 a été modifiée.

25.1 Opérations sur instruments financiers à terme : encours notionnels par durée résiduelle

	Total 31/12/2021			Dont opérations effectuées de gré à gré			Dont opérations sur marchés organisés et assimilés		
(en milliers d'euros)	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Futures									
Options de change									
Options de taux									
Opérations fermes en devise sur marchés organisés									
FRA									
Swaps de taux d'intérêt									
Swaps de devises									
Caps, Floors, Collars									
Forward taux									
Opérations fermes sur actions et indices		118 890			118 890				
Opérations conditionnelles sur actions et indices		79 160	63 076		79 160	63 076			
Dérivés sur actions, indices boursiers									
SOUS-TOTAL		198 050	63 076		198 050	63 076			
Opérations de change à terme			39 746			39 746			
TOTAL GÉNÉRAL		**198 050**	**102 822**		**198 050**	**102 822**			

25.2 Instruments financiers à terme : juste valeur

	31/12/2021		31/12/2020	
(en milliers d'euros)	Juste valeur	Encours notionnel	Juste valeur	Encours notionnel
Futures				
Options de change				
Opérations fermes en devise sur marchés organisés				
FRA				
Swaps de taux d'intérêt			1 111	17 108
Swaps de devises				
Caps, Floors, Collars				
Dérivés sur actions, indices boursiers et métaux précieux	(6 999)	261 126	(2 697)	177 484
SOUS-TOTAL	(6 999)	261 126	(1 586)	194 592
Opérations de change à terme	(31)	39 746		19 782
TOTAL	**(7 030)**	**300 872**	**(1 586)**	**214 374**

La présentation de la note 25.2 du DEU au 31/12/2020 a été modifiée.

Note 26 ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
ENGAGEMENTS DONNÉS	**3 222 780**	**2 296 288**
Engagements de financement	4 339	100 000
Engagements en faveur d'établissements de crédit	4 339	100 000
Engagements en faveur de la clientèle		
• Ouverture de crédits confirmés		
• Autres engagements en faveur de la clientèle		
Engagements de garantie	**3 087 471**	**2 196 288**
Engagements d'ordre d'établissement de crédit		
• Confirmations d'ouverture de crédits documentaires		
• Autres garanties		
Engagements d'ordre de la clientèle	3 087 471	2 196 288
• Cautions immobilières		
• garanties financières		
• Autres garanties d'ordre de la clientèle	3 087 471	2 196 288
Engagements sur titres	**130 970**	
• Titres acquis avec faculté de rachat ou de reprise		
• Autres engagements à donner	130 970	
ENGAGEMENTS REÇUS	**1 750 000**	**1 750 000**
Engagements de financement	1 750 000	1 750 000
Engagements reçus d'établissements de crédit	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		

Note 27 INFORMATIONS RELATIVES AU RISQUE DE CONTREPARTIE SUR PRODUITS DÉRIVÉS

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	Valeur de marché	Risque de crédit potentiel	Total risque de contrepartie	Valeur de marché	Risque de crédit potentiel	Total risque de contrepartie
Risques sur les gouvernements et banques centrales de l'OCDE et organismes assimilés						
Risques sur les établissements financiers de l'OCDE et organismes assimilés	(2 057)		(2 057)	629		629
Risques sur les autres contreparties						
TOTAL AVANT EFFET DES ACCORDS DE COMPENSATION	(2 057)		(2 057)	629		629
Dont risques sur contrats de :						
• Taux d'intérêt, change et matières premières				1 111		1 111
• Dérivés actions et sur indices	(2 057)		(2 057)	(483)		(483)
TOTAL AVANT EFFET DES ACCORDS DE COMPENSATION	(2 057)		(2 057)	629		629
Incidences des accords de compensation						
TOTAL APRÈS EFFET DES ACCORDS DE COMPENSATION	**(2 057)**		**(2 057)**	**629**		**629**

Note 28 PRODUITS NETS D'INTÉRÊTS ET REVENUS ASSIMILÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Sur opérations avec les établissements de crédit	1 505	5 872
Sur opérations avec la clientèle		
Sur obligations et autres titres à revenu fixe	152	173
Produit net sur opérations de macrocouverture		
Autres intérêts et produits assimilés	114	18 204
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	**1 771**	**24 249**
Sur opérations avec les établissements de crédit [1]	(26 186)	(30 962)
Sur opérations avec la clientèle	(108)	(100)
Charge nette sur opérations de macrocouverture	(1 561)	(1 557)
Sur obligations et autres titres à revenu fixe	(2 594)	(3 509)
Autres intérêts et charges assimilées	(1 958)	(16 043)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	**(32 407)**	**(52 171)**
TOTAL PRODUITS NETS D'INTÉRÊT ET REVENUS ASSIMILÉS	**(30 636)**	**(27 921)**

(1) Dont 5 886 milliers d'euros au titre des charges relatives aux dettes subordonnées.

Note 29 REVENUS DES TITRES

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
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	945 822	447 799
Titres de placement et titres de l'activité de portefeuille	1 849	757
Opérations diverses sur titres		
REVENUS DES TITRES VARIABLES	**947 671**	**448 556**
TOTAL DES REVENUS SUR TITRES	**947 671**	**448 556**

Note 30 PRODUIT NET DES COMMISSIONS

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	Produits	Charges	Net	Produits	Charges	Net
Sur opérations avec les établissements de crédit						
Sur opérations avec la clientèle						
Sur opérations sur titres		(1 776)	(1 776)		(1 776)	(1 776)
Sur opérations sur instruments financiers à terme et autres opérations de hors bilan	8 578		8 578	5 219	(692)	4 527
Sur prestations de services financiers						
Provision pour risques sur commissions				448	(448)	
TOTAL PRODUIT NET DES COMMISSIONS	**8 578**	**(1 776)**	**6 801**	**5 667**	**(2 916)**	**2 751**

Note 31 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATION

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Solde des opérations sur titres de transaction	997	1 339
Solde des opérations de change et instruments financiers assimilés		
Solde des autres opérations sur instruments financiers à terme	5 032	4 828
GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS SUR PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATIONS	**6 029**	**6 166**

Note 32 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Titres de placement		
Dotations aux dépréciations	(3 185)	(55 026)
Reprises de dépréciations	31 212	3 274
Dotation ou reprise nette aux dépréciations	28 027	(51 752)
Plus-values de cession réalisées	7 841	1 110
Moins-values de cession réalisées	(10 649)	(30 444)
Solde des plus et moins-values de cession réalisés	(2 808)	(29 334)
SOLDE DES OPÉRATIONS SUR TITRES DE PLACEMENT	25 219	(81 086)
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 réalisés		
SOLDE DES OPÉRATIONS SUR TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE		
GAINS OU PERTE SUR OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS	**25 219**	**-81 086**

Note 33 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits divers		
Quote-part des opérations faites en commun		
Refacturation et transfert de charges	19 840	17 236
Reprises provisions		
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	19 840	17 236
Charges diverses		
Quote-part des opérations faites en commun		
Refacturation et transfert de charges	(19 840)	(17 440)
Dotations provisions		
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	(19 840)	(17 440)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	**0**	**(205)**

Note 34 CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Frais de personnel		
Salaires et traitements	(4 495)	(2 946)
Charges sociales	(1 704)	(566)
Intéressement et participation	(115)	(143)
Impôts et taxes sur rémunérations	(327)	(204)
Total des charges de personnel	**(6 641)**	**(3 859)**
Refacturation et transferts de charges de personnel	10	1 283
FRAIS DE PERSONNEL NETS	**(6 631)**	**(2 576)**
Frais administratifs		
Impôts et taxes [1]	(3 505)	(3 106)
Services extérieurs et autres frais administratifs	(31 418)	(37 451)
Total des charges administratives	**(34 923)**	**(40 558)**
Refacturation et transferts de charges administratives	1 386	1 551
FRAIS ADMINISTRATIFS NETS	**(33 537)**	**(39 007)**
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	**(40 168)**	**(41 583)**

(1) Dont 1 623 milliers d'euros au titre du fonds de résolution.

34.1 Effectif par catégorie de personnel

(en effectif moyen du personnel)	31/12/2021	31/12/2020
Cadres	8	9
Non-cadres	1	
TOTAL	**9**	**9**
Dont :		
• France	9	9
• Étranger		
Dont personnel mis à disposition		

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 2021 est de 780 438 412 euros.

Aucun déficit reportable n'a été constaté au niveau du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La somme des impôts sur les bénéfices générés par les sociétés du périmètre et constatée en produit chez la société mère est de 232 328 944 euros.

La dette d'impôt dû au Trésor public pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 par la société tête de groupe s'élève à 221 141 700 euros au titre de l'impôt sur les sociétés.

Individuellement et en l'absence d'intégration fiscale, Amundi aurait payé 48 774 euros d'impôt au 31 décembre 2021.

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 AFFECTATION DES RÉSULTATS

(en euros)	
Bénéfice de l'exercice	920 451 185,31
Affectation Réserve légale	0,00
Report à nouveau antérieur	1 398 330 820,91
TOTAL (BÉNÉFICE DISTRIBUABLE)	**2 318 782 006,22**
AFFECTATION	
Distribution Dividende	832 606 069,10
Report à nouveau après affectation	1 486 175 937,12
TOTAL	**2 318 782 006,22**

Ces éléments sont présentés sur la base de l'affectation qui sera proposée à l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

Note 39 IMPLANTATIONS DANS LES ÉTATS OU TERRITOIRES NON COOPÉRATIFS

Néant.

Note 40 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

Amundi a versé 3,565 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 d'enregistrement universel.

Note 41 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 2021)

À l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Amundi relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.12 « Avantages au personnel postérieurs à l'emploi » de l'annexe des comptes annuels qui expose les conséquences de l'application de la recommandation ANC n°2013-02 du 7 novembre 2013 modifiée le 5 novembre 2021 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation non cotés

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2021, la valeur nette des titres de participation non cotés inscrite au bilan s'élève à 6,5 milliards d'euros et est détaillée dans la note 6 de l'annexe aux comptes annuels. Comme indiqué dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont enregistrés à leur prix d'acquisition, frais inclus. Ils sont évalués à la clôture de l'exercice en fonction de leur valeur d'usage et figurent au bilan au plus bas de leur coût historique ou de leur valeur d'utilité. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur d'acquisition. 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 ou la conjoncture économique. Compte tenu de la part de jugement par la direction intervenant dans le choix des méthodes de détermination de la valeur d'utilité, d'une part, et dans les hypothèses sous-tendant ces méthodes, d'autre part, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation non cotés constituait un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté à : • examiner les procédures mises en place par votre société afin d'évaluer les titres de participation non cotés ; • contrôler la permanence des méthodes utilisées dans la détermination des valeurs d'utilité des titres ; • contrôler, par sondages, les agrégats financiers retenus dans l'estimation de la valeur d'utilité des titres en les rapprochant des bilans et comptes de résultat de clôture des participations évaluées ; • comparer, le cas échéant, les niveaux de multiples retenus dans les calculs de valeur d'utilité avec des benchmarks externes. • enfin, pour les titres dont la valeur d'utilité estimée s'est avérée être inférieure au prix d'acquisition, examiner la cohérence des dépréciations comptabilisées avec le calcul des valeurs d'utilité.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires à l'exception du point ci-dessous.

La sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce appellent de notre part l'observation suivante :

Comme indiqué dans le rapport de gestion, ces informations n'incluent pas les opérations bancaires et les opérations connexes, votre société considérant qu'elles n'entrent pas dans le périmètre des informations à produire.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général délégué.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Amundi par votre assemblée générale du 16 novembre 1989 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 10 mai 2021 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la première année, dont respectivement vingt-cinq années et une année depuis que la société est devenue un établissement de crédit.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 28 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Mazars
Laurent Tavernier	Agnès Hussherr	Jean Latorzeff



8 Informations générales

8.1 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS 358

8.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 364

8.3 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE 369

8.3.1 Réglementation relative aux activités de gestion d'actifs 369

8.3.2 Réglementations bancaires applicables à Amundi 373

8.4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ MÈRE 376

8.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 377

8.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 379

8.6.1 Attestation du responsable 379

8.6.2 Contrôleurs légaux des comptes 379

8.7 GLOSSAIRE 379

8.8 TABLES DE CONCORDANCE 383

8.8.1 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980 383

8.8.2 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion 386

8.8.3 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel 388

8.8.4 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 389

8.1 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Statuts à jour de la Décision de la Directrice Générale du 29 juillet 2021, Augmentation du capital social.

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 CECEI) ;
- 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 est fixé à la somme de 507 686 627,50 euros et représenté par 203 074 651 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 dépositaire 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 les articles L. 225-123 et L. 22-10-46 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 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 quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Les fonctions de tout administrateur ainsi nommé pour une durée n'excédant pas quatre 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 et L. 22-10-6 et L. 22-10-7 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 desdites 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 en rémunération de leur activité une somme fixe annuelle déterminée dont l'enveloppe globale fixée par l'Assemblée générale est maintenue jusqu'à décision nouvelle.

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.

Par dérogation aux alinéas précédents, et conformément au troisième alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'Administration prévues à l'article L. 225-24, au second alinéa de l'article L. 225-36 et au I de l'article L. 225-103, ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département peuvent être prises par voie de consultation écrite des administrateurs. Le règlement intérieur précise les conditions dans lesquelles cette consultation écrite peut être mise en œuvre.

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 70 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, peut assister à l'Assemblée physiquement, par visioconférence ou par des moyens de télécommunication. Il peut également assister à l'Assemblée par mandataire ou choisir entre l'une des deux formules suivantes :

- voter à distance avant l'Assemblée ;

ou

- adresser avant l'Assemblée 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. Ces actionnaires sont alors réputés présents à l'Assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité et peuvent voter et participer en séance.

Tout actionnaire peut également voter à distance préalablement à l'Assemblée générale. 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 exigences légales en vigueur

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 31 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 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'intégralité du présent Règlement Intérieur, incluant son Annexe I Charte de l'administrateur de la Société et Annexe II Charte de déontologie boursière, sont disponibles sur le site Internet de la Société http://le-groupe.amundi.com/Actionnaires/Notre-Groupe

Réuni le 10 décembre 2020, le Conseil d'Administration d'Amundi (la « Société ») [1] a arrêté le présent Règlement intérieur.

Article 1er Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Article 2 Pouvoirs du Conseil d'Administration et du Directeur Général

Article 3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Article 4 Comités du Conseil d'Administration

Annexe I Charte de l'Administrateur de la Société

Annexe II Charte de déontologie boursière

Préambule

Le présent règlement intérieur, constitué du règlement intérieur et de ses deux annexes, Charte de l'Administrateur et Charte de Déontologie Boursière, est applicable à tous les membres du Conseil d'Administration.

Il a pour objet de préciser ou compléter certaines dispositions réglementaires et statutaires concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Ce règlement intérieur est à usage purement interne et n'est donc pas opposable à la Société par des tiers.

La Société est une société à Conseil d'Administration où les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées. Aux termes des dispositions du Code de commerce, le Président et le Directeur Général de la Société sont mandataires sociaux.

Article 1 : Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration dirige et organise les travaux du Conseil. Il s'assure du bon fonctionnement de celui-ci, ainsi que des comités créés au sein du Conseil. Il convoque le Conseil d'Administration et arrête l'ordre du jour des réunions.

Article 2 : Pouvoirs du Conseil d'Administration et du Directeur Général

2.1. Pouvoirs du Conseil d'Administration

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 Amundi (le « Groupe ») et prend connaissance des comptes intermédiaires ;
- le Conseil veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ;
- le Conseil est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société ;
- le Conseil est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et de ses principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le Conseil d'Administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- 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 de l'enveloppe de rémunération au titre de l'activité des membres du Conseil d'Administration ;
- 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.

(1) *Amundi est désignée dans le présent Règlement comme la « Société » et collectivement avec l'ensemble de ses filiales directes et indirectes comme le « Groupe ».*

En outre, le Conseil :

- arrête, sur proposition du Président et du Directeur Général, les orientations stratégiques du Groupe ;
- approuve les opérations visées à l'article 2.2 du présent règlement ;
- 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 ;
- entend le compte-rendu des responsables des contrôles permanents et de la conformité ;
- autorise le cas échéant la mobilité du responsable de la gestion des risques ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement.

2.2. Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances pour le compte de la Société, qu'il représente vis-à-vis des 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 prévu à l'article 4 du présent règlement, 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.

Toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration.

Article 3 : Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.1. Réunion

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.

3.2. Convocation

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

Le Conseil d'Administration se réunira sur la convocation de son Président ou de son Vice-Président ou d'un tiers de ses membres. 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.

3.3. Visioconférence et conférence téléphonique

L'administrateur ne pouvant être physiquement présent à une réunion du Conseil d'Administration pourra informer le Président de son intention d'y participer par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Les moyens de visioconférence et de télécommunication utilisés devront satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective de chacun à la réunion du Conseil d'Administration. Ils devront permettre l'identification, par les autres membres, de l'administrateur participant à la réunion par visioconférence ou télécommunication, transmettre au moins sa voix et assurer la retransmission continue et simultanée des délibérations.

Un administrateur participant à la réunion par visioconférence ou télécommunication peut représenter un autre administrateur sous réserve que le Président du Conseil d'Administration dispose, au jour de la réunion, d'une procuration de l'administrateur ainsi représenté.

Les administrateurs participant à la réunion du Conseil d'Administration par visioconférence ou télécommunication seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

En cas de dysfonctionnement du système de visioconférence ou de télécommunication constaté par le Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer et/ou se poursuivre avec les seuls membres présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites.

Le registre de présence et le procès-verbal devront mentionner le nom des administrateurs présents et réputés présents au sens de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Conformément à la loi, la participation par visioconférence ou télécommunication ne pourra être acceptée pour les décisions suivantes :

- établissement des comptes annuels et du rapport de gestion ;
- établissement des comptes consolidés et du rapport sur la gestion du Groupe, s'il n'est pas inclus dans le rapport annuel.

Les exclusions précitées portent uniquement sur la prise en compte des participants à distance dans le *quorum* et la majorité et non pas sur la possibilité des administrateurs concernés de participer à la réunion et de donner leur avis, à titre consultatif sur les décisions concernées.

La participation par visioconférence ou télécommunication pourra également être refusée pour des raisons techniques par le Président, dans la mesure où ces raisons techniques empêcheraient la tenue du Conseil d'Administration par visioconférence ou télécommunication dans les conditions légales et réglementaires applicables.

3.4. Consultation écrite

Conformément à l'article 14 des statuts, le Conseil d'Administration peut pour les décisions listées ci-dessous, se prononcer par voie de consultation écrite :

- nomination à titre provisoire de membres du Conseil tel que prévu à l'article L. 225-24 du Code de commerce ;
- modifications statutaires de mise en conformité législative et réglementaire prévues au second alinéa de l'article L. 225-36 du Code de commerce ;
- convocation de l'Assemblée générale prévue au I de l'article L. 225-103 du Code de commerce ;
- transfert du siège social dans le même département.

Les projets de décision par voie de consultation écrite sont adressés au nom du Président du Conseil à tous les membres du Conseil par voie électronique. Chaque administrateur peut faire part de son vote (en faveur de la proposition ou contre) dans un délai de cinq jours suivant la date de consultation. Toute absence de réponse dans les temps impartis équivaudra à un vote contre.

La proposition, si elle est approuvée, fera l'objet d'un procès-verbal de décision du Conseil par voie de consultation écrite, qui sera soumis à l'approbation de la prochaine réunion du Conseil d'Administration. L'ensemble des votes des administrateurs sera repris en annexe du procès-verbal.

3.5. Information des administrateurs

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.

3.6. Procès-verbaux des séances du Conseil d'Administration

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux établis en un exemplaire dactylographié, numéroté en fonction de la date des débats auxquels il se rapporte et paginé sans discontinuité. Ces procès-verbaux sont inscrits sur un registre spécial, signés par le Président de la séance et au moins un administrateur (ils sont signés par deux administrateurs en cas d'empêchement du Président de la séance) et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par visioconférence ou autres moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents, ainsi que le nom de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte-rendu des débats et des délibérations du Conseil d'Administration et les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants ; et
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux à produire en justice ou les délibérations formelles sont valablement certifiés conformes par le Président, le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président, le secrétaire du Conseil ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Article 4 : Comités du Conseil

Le Conseil d'Administration de la Société a mis en place un Comité d'Audit, un Comité des Risques, un Comité Stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (« RSE »), un Comité des Rémunérations et un Comité des Nominations.

4.1. Composition, présidence et réunions

Le Comité d'Audit est composé de deux tiers d'administrateurs indépendants et ne comprend aucun dirigeant mandataire social. Le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations sont composés majoritairement d'administrateurs indépendants et sont présidés par un administrateur indépendant.

Le Président de chacun des comités convoquera le comité et fixera l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect des attributions dudit comité énoncées ci-après. Les membres du comité devront disposer, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Chaque membre d'un comité pourra demander au Président du comité d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions dudit comité.

Le Président du comité animera les débats et rendra compte au Conseil d'Administration des recommandations formulées par le comité.

Le Conseil d'Administration pourra saisir chaque comité d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président de chaque comité la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Chaque comité pourra se réunir par tout moyen, y compris *via* des moyens de visio ou de téléconférence. Il pourra également se prononcer par voie de consultation écrite.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres d'un comité doit être présente ou se prononcer. Les avis et recommandations qu'un comité rend au Conseil d'Administration sont adoptés à la majorité de ses membres présents ou représentés.

Chaque réunion d'un comité donnera lieu à l'établissement d'un procès-verbal qui sera communiqué aux membres dudit comité. Le procès-verbal devra faire état de l'opinion de tout membre du comité, si ce dernier en fait la demande.

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

4.2. Attributions du Comité d'Audit

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 conformément à la procédure approuvée par le Conseil le suivi du respect des critères permettant de qualifier de courante toute convention entrant dans le régime des conventions réglementées ;
- 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 ;
- d'autoriser la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes.

4.3. Attributions du Comité des Risques

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 de conseiller le Conseil d'Administration sur les stratégies et l'appétence en matière de risques, en cohérence avec la stratégie de développement de l'entreprise ;
- de veiller au respect des conditions de mise en œuvre de la stratégie risque adoptée par le Conseil, en ce compris le suivi des engagements pris par la Société en tant qu'acteur financier responsable, dans les domaines sociaux et environnementaux ;
- l'assister 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 ;
- dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et peut donner son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- de façon plus large, d'analyser tout sujet pouvant représenter un facteur de risque pour l'entreprise, de nature à remettre en cause la pérennité et ou la rentabilité de certaines activités ou de nature à générer des situations préjudiciables à l'entreprise en l'exposant à un risque financier ou de réputation trop important.

4.4. Attributions du Comité des Rémunérations

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 ;
- les principes de la politique de rémunération des salariés du Groupe 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 ;
- 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 rémunération au titre de l'activité des membres du Conseil d'Administration, à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les membres du Conseil d'Administration et les 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 ;
- il contrôle directement la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et, le cas échéant, du responsable de la fonction conformité ;
- et analyse la politique de rémunération et sa mise en œuvre au regard des enjeux sociaux et environnementaux.

4.5. Attributions du Comité des Nominations

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

- identifier et recommander au Conseil d'Administration les candidats aptes à être nommés administrateurs et proposés par les actionnaires, apprécier annuellement les critères d'indépendance pour les administrateurs qualifiés d'indépendants ;
- 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 ;
- fixer un objectif à atteindre pour que les hommes et les femmes soient représentés de façon équilibrée et élaborer une politique visant à atteindre cet objectif ;
- examiner périodiquement les politiques en matière de sélection et de nomination des membres de la direction générale et du responsable de la fonction de gestion des risques, ainsi que des organes sociaux de l'ensemble des sociétés du Groupe et formuler des recommandations en la matière ; et
- 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.

4.6. Attributions du Comité Stratégique et de la RSE

Le Comité Stratégique et de la RSE 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 et de la RSE examinera préalablement les projets d'opérations visés à l'article 2.2 et formulera un avis sur lesdits projets.

Il examine, au moins annuellement, les actions conduites par le Groupe en matière de RSE.

Les travaux et avis du Comité Stratégique et de la RSE sont rapportés au Conseil d'Administration par le Président du comité ou par un membre du comité désigné par celui-ci.

8.3 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

L'activité d'Amundi est régie par des réglementations spécifiques à chaque pays dans lequel le Groupe opère, directement ou par le biais de filiales ou de partenariats. En ce qui concerne son activité principale, la gestion d'actifs, Amundi est soumis à de nombreuses réglementations, à une surveillance prudentielle et à des exigences en matière d'agrément (pour les sociétés exerçant une activité réglementée et pour les produits d'épargne). En outre, plusieurs entités du Groupe, dont la Société, sont agréées en tant qu'établissement de crédit et donc soumises au contrôle des superviseurs bancaires.

Amundi est soumis à des lois et des réglementations encadrant les activités de gestion d'actifs, y compris des exigences en termes d'organisation interne et de bonne conduite, des exigences prudentielles, des règles en matière d'investissement et d'allocation d'actifs, des règles relatives à la prévention du blanchiment d'argent, des règles relatives à l'identification et la connaissance des clients (*Know Your Customer*, ou KYC) et des règles relatives aux sanctions internationales, incluant celles émises par l'*Office of Foreign Assets Control* du Département du Trésor aux États-Unis, qui sont applicables à Amundi au niveau international.

Les réglementations applicables à Amundi sont en évolution permanente, plus particulièrement au sein de l'Union européenne (UE). Ces réglementations pourraient également évoluer à la suite de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit). À noter que dans le contexte de la publication par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*) le 5 novembre 2020 de ses orientations sur les commissions de surperformance dans les organismes de placement collectif en valeurs mobilières et certains types de fonds d'investissement alternatifs, lesquelles ont été intégrées à la doctrine de l'AMF (position DOC-2021-01 du 5 janvier 2021), il est possible que la méthode actuelle de calcul des commissions de surperformance soit sujette à des ajustements pour être en conformité avec les recommandations de l'ESMA.

Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur pourrait, le cas échéant, avoir une incidence significative sur l'activité et le résultat d'exploitation d'Amundi.

8.3.1 Réglementation relative aux activités de gestion d'actifs

8.3.1.1 Union européenne

8.3.1.1.1 Présentation générale

Les activités de gestion d'actifs d'Amundi peuvent être divisées en deux catégories principales :

- la gestion de portefeuille et le conseil en investissement, régis par la réglementation MIFID II ;
- la gestion de fonds et autres organismes de placement collectif, y compris les OPCVM et les FIA, régis par la Directive OPCVM V et la Directive AIFM, respectivement.

En sus de ces principaux textes législatifs, les activités de gestion d'actifs sont impactées par d'autres réglementations et projets de réformes au niveau européen, tel que la réglementation applicable aux produits financiers dérivés (*European Market Infrastructure Regulation*, EMIR), la réglementation visant à l'encadrement du « système bancaire parallèle » ou encore la réglementation applicable à la finance durable (SFDR / TAXONOMY).

Même si les lois et réglementations varient d'un pays à l'autre, les textes transposant les textes législatifs de l'UE dans chaque État membre sont substantiellement similaires dans tous les pays dans lesquels Amundi opère, notamment en France, en Italie, en Allemagne, en Autriche, en Espagne, et au Luxembourg. Toutefois, la transposition législative au niveau de chaque pays européen des Directives ou leur interprétation par les autorités de supervision locales peut donner lieu à des approches différentes et connaître parfois certains retards.

Système du passeport européen

L'un des objectifs du cadre réglementaire européen est de faciliter la commercialisation transfrontalière des produits d'investissements en Europe. Le passeport européen permet à une société de gestion qui a été agréée par le régulateur de son pays d'origine de conduire ses activités dans l'UE ou dans les États parties à la convention relative à l'Espace économique européen (EEE) dans le cadre de la libre prestation de services ou de la liberté d'établissement. Une société de gestion qui souhaite conduire les activités pour lesquelles elle a été agréée dans un autre État doit en informer les autorités compétentes de son État membre d'origine. Dans l'État membre d'accueil, la société de gestion peut uniquement conduire les activités couvertes par l'agrément octroyé dans son État membre d'origine.

En matière de gestion d'actifs, un passeport peut être accordé pour trois types d'activités : (i) la gestion d'OPCVM, (ii) la gestion de FIA et (iii) la gestion de portefeuille pour compte de tiers. Le passeport peut également couvrir d'autres services d'investissement tels que la réception/transmission d'ordres et l'exécution d'ordres pour le compte de tiers. Le régime du passeport permet aux entités d'Amundi en bénéficiant de conduire leurs activités de manière transfrontalière au sein de l'UE.

Exigences en fonds propres

Conformément aux divers régimes réglementaires applicables aux activités de gestion d'actifs, plusieurs entités du Groupe sont soumises à des exigences en matière de capital minimum, généralement égales au plus élevé des montants suivants : 25 % des frais généraux de l'année précédente, ou 125 000 euros complétés d'un montant égal à 0,02 % des encours sous gestion excédant 250 millions d'euros (plus 0,01 % supplémentaire, au minimum, de la valeur des portefeuilles des FIA gérés pour les entités réglementées soumises à la Directive AIFM). Ces exigences de fonds propres sont significativement plus limitées que celles applicables à Amundi au titre de la réglementation bancaire en vigueur. Se référer au paragraphe 8.3.2 « Réglementations bancaires applicables à Amundi ».

Réglementations applicables aux politiques de rémunération

Les Directives AIFM et OPCVM V ainsi que la réglementation bancaire CRD V encadrent les politiques de rémunération des établissements de crédit, prestataires de services d'investissement et gestionnaires de FIA afin de s'assurer que ces politiques sont compatibles avec les principes de bonne gestion des risques (voir section 2.4 « Rémunération des personnels identifiés »). En outre, la Directive 2019/2034 (« IFD ») décrite ci-dessous (voir section 2.3.2.2) a créé un régime spécifique en matière de rémunérations pour les entreprises d'investissement, qui sera applicable à certaines filiales du Groupe à compter de l'exercice 2022 (sur ces éléments relatifs à la rémunération, voir section 2.4).

8.3.1.1.2 Réglementations applicables à la prestation de services d'investissement

Cadre juridique applicable

Les prestataires de services d'investissement du Groupe ont l'obligation de se conformer au cadre réglementaire MIFID II régissant la prestation de ces services, incluant les activités de gestion de portefeuille, également appelée gestion discrétionnaire, le conseil en investissement ou encore le service de réception et transmission d'ordres.

Cette réglementation prévoit notamment, (i) des exigences en termes d'organisation interne, (ii) des obligations de bonne conduite pour assurer la protection des investisseurs grâce à des exigences renforcées en matière d'information, d'évaluation de l'adéquation et du caractère approprié aux clients, d'exécution des ordres dans les conditions les plus favorables aux clients et de règles de traitement des ordres des clients, (iii) un encadrement renforcé des rétrocessions versées dans le cadre de la fourniture de conseil en investissement, (iv) l'accroissement des exigences de transparence pré- et post-négociation et leur extension à des instruments financiers additionnels et (v) un accroissement des pouvoirs des autorités compétentes. Les règles applicables dépendent ensuite du type de clients, avec un degré de protection élevé pour les clients non professionnels et à l'inverse une flexibilité permise dans les relations avec les investisseurs professionnels.

Des obligations d'information renforcées

MIFID II impose aux prestataires de services d'investissement des obligations accrues en matière d'information des clients lors de la fourniture de services d'investissement, notamment de conseil en investissement. Les entités réglementées doivent fournir des orientations et des mises en garde claires et appropriées concernant les risques liés aux instruments financiers et notamment indiquer aux clients si la gamme d'instruments qui leur est offerte est établie ou fournie par des entités ayant des liens et relations avec l'entité offrant les services de conseil. De plus, MIFID II introduit des obligations d'information supplémentaires quant aux éléments constitutifs du prix des services et instruments financiers. Le client doit être informé du montant cumulé des coûts et charges relatifs aux services d'investissement et services auxiliaires.

De nouvelles exigences issues du Règlement Délégué (UE) 2021/1253 seront introduites pour intégrer les préférences ESG dans les tests d'adéquation des produits pour les investisseurs, et des facteurs de durabilité dans l'organisation interne des entreprises d'investissement. De même, la Directive Déléguée (UE) 2021/1269, va entraîner la prise en compte des facteurs de durabilité dans la définition d'un marché cible qui devra préciser les types de clients ou groupes de clients ayant des préférences ESG avec lesquels le produit proposé est compatilble.

Réglementation des rétrocessions

MIFID II renforce la protection des investisseurs concernant les paiements qu'une société peut recevoir ou payer à des tiers lors de la prestation de services d'investissement. Il est interdit aux sociétés fournissant le conseil en investissement d'une manière indépendante ou conduisant des activités de gestion de portefeuille, de percevoir des honoraires, commissions, bénéfices monétaires ou non monétaires de la part de tiers. Certains bénéfices mineurs de nature non monétaire sont néanmoins possibles mais le client doit en être clairement informé.

S'agissant des entités fournissant des services d'investissement autres que la gestion de portefeuille ou le conseil en investissement indépendant, des rétrocessions pourront être perçues à condition que ces paiements aient pour objet d'améliorer la qualité du service rendu au client, être fournis dans la durée et ne nuisent pas au respect par le prestataire de son obligation d'agir de manière honnête, équitable et professionnelle dans l'intérêt de ses clients. Le client doit être clairement informé de l'existence, de la nature et du montant de telles rétrocessions, d'une manière complète, précise et compréhensible, avant toute fourniture de service.

L'interdiction des rétrocessions en matière de conseil en investissement indépendant ne s'applique pas aux rétrocessions de commissions versées aux entités des réseaux du Crédit Agricole, de la Société Générale, d'UniCredit, de BAWAG et de Banco Sabadell au titre des accords de distribution avec ces réseaux.

8.3.1.1.3 Réglementations applicables aux fonds

Réglementation applicable aux OPCVM

Les entités d'Amundi gérant et commercialisant des OPCVM dans l'UE doivent se conformer aux exigences organisationnelles et aux règles de bonne conduite de la Directive OPCVM V.

Des règles strictes en termes d'organisation interne doivent être respectées, y compris des exigences relatives à la gestion du risque et des conflits d'intérêt, ainsi que des règles de bonne conduite notamment liées à l'information devant être fournie aux clients et au montant des commissions. Les actifs d'un OPCVM ou FIA doivent être conservés par un dépositaire devant être une entité distincte. L'activité des dépositaires est encadrée par des règles relatives aux entités éligibles à cette fonction, à leurs missions, leur responsabilité et aux accords de délégation.

En outre, les OPCVM sont soumis à des règles relatives à l'allocation et la diversification des actifs et ne doivent notamment pas investir plus de (i) 5 % des actifs en valeurs mobilières ou instruments du marché monétaire émis par la même entité ou (ii) 20 % de ses actifs en dépôts auprès de la même entité.

La société de gestion doit établir pour chacun des OPCVM qu'elle gère un court document contenant des informations clés pour les investisseurs (*Key Investor Information Document* ou KIID). Ce document doit contenir des informations sur les éléments essentiels relatifs aux OPCVM concernés, notamment l'identification de l'OPCVM, une brève description de ses objectifs d'investissement et de sa politique d'investissement, une présentation des performances passées, les coûts et charges associés et le profil risques/bénéfices de l'investissement. La société de gestion doit également publier un prospectus comprenant les informations nécessaires aux investisseurs pour être à même de porter un jugement éclairé sur l'investissement qui leur est proposé et, en particulier, sur les risques afférents.

Réglementation applicable aux gestionnaires de FIA

L'activité d'Amundi est impactée par la Directive AIFM, qui impose des exigences réglementaires strictes aux gestionnaires de FIA. Les FIA sont définis comme les entités (autres que les OPCVM) qui lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs, en vue de les investir au bénéfice de ces investisseurs conformément à une politique d'investissement définie. La Directive AIFM impose des exigences supplémentaires en termes d'organisation, de gouvernance, d'information et d'allocation d'actifs, et requiert que les actifs des FIA soient conservés par des dépositaires indépendants du gestionnaire et du FIA.

Les gestionnaires des FIA doivent effectuer des reportings fréquents auprès des autorités compétentes de leur État membre d'origine pour le compte des FIA qu'ils gèrent. Ils doivent notamment fournir des informations sur (i) les principaux instruments dans lesquels chaque FIA investit, (ii) les marchés où chaque FIA est implanté ou actif, et sur les expositions et les concentrations les plus importantes pour chacun des FIA. En outre, les gestionnaires de FIA sont soumis à des obligations renforcées en matière d'information des investisseurs. Ils doivent, pour chaque FIA de l'UE qu'ils gèrent et pour chacun des FIA qu'ils commercialisent dans l'UE, établir un Rapport Annuel, au plus tard six mois après la fin de l'exercice social. Les gestionnaires doivent également mettre à la disposition des investisseurs, avant tout investissement, une liste d'informations comprenant notamment une description de la stratégie d'investissement et des objectifs du FIA, une description des procédures selon lesquelles le FIA peut modifier sa stratégie ou politique d'investissement, une description de la procédure de valorisation du FIA et de la méthode de fixation du prix des actifs, une description de la gestion du risque de liquidité du FIA et une description de toutes les commissions, charges et dépenses (y compris les montants maximaux de celles-ci) directement ou indirectement supportées par les investisseurs.

Les gestionnaires européens peuvent commercialiser au sein de l'UE, sous certaines conditions, des parts ou actions de FIA européens ou non européens grâce au régime du passeport.

Information à fournir aux investisseurs par les fonds intégrant une approche extra-financière (France)

Les sociétés de gestion du Groupe Amundi sont soumises aux dispositions de la Position – Recommandation de l'AMF (Doc-2020-03) relative aux « Informations à fournir par les placements collectifs intégrant des approches extra-financières », mise à jour en janvier 2022 pour tenir compte de la publication conjointe par la FBF et l'AMAFI de la charte commune sur la couverture synthétique des fonds ESG. Par cette position, l'AMF a clarifié ses attentes vis-à-vis des sociétés de gestion en matière d'information fournie aux investisseurs par les fonds intégrant des approches extra-financières. Cette position s'applique aux OPC présentant une dimension extra-financière autorisés à la commercialisation en France auprès d'une clientèle d'investisseurs non professionnels. L'information adressée aux investisseurs doit être proportionnée à la prise en compte effective et mesurable des caractéristiques extra-financières. La mise en œuvre de cette doctrine implique la mise à jour éventuelle de la documentation réglementaire, de la documentation commerciale et de la dénomination des fonds existants.

Réglementation SFDR

Les sociétés de gestion de portefeuille du Groupe Amundi fournissant un service de gestion de portefeuille (organismes de placement collectifs ou « OPC », ou mandats de gestion) ou de conseil en investissement sont soumises aux dispositions du règlement Disclosure et, à ce titre, doivent décrire les impacts en matière de durabilité consistant plus particulièrement à communiquer et identifier la classification SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) applicable aux produits financiers et à respecter les obligations en matière de transparence de l'information posées par SFDR.

Elles sont tenues également de modifier le cas échéant la documentation des OPC et mandats relevant du règlement SFDR.

Parallèlement à la réglementation SFDR, les sociétés de gestion de portefeuille du Groupe Amundi doivent aussi se conformer aux dispositions du Règlement Européen Taxonomie publié au *Journal Officiel* le 22 juin 2020. Ce texte entre en application le 1er janvier 2022 avec pour objectif d'établir un système de classification des activités durables sur le plan environnemental et de compléter les exigences de transparences introduites par SFDR.

Réglementation applicable aux fonds monétaires

Les fonds monétaires sont des FIA ou des OPCVM investissant dans des actifs à court terme liquides ayant pour objectif d'offrir des rendements comparables à ceux du marché monétaire et/ou de préserver la valeur de l'investissement. Le règlement MMF établit des règles de fonctionnement uniformes au niveau européen afin de rendre ces fonds plus résilients, de limiter les risques d'instabilité financière et de garantir le traitement équitable des investisseurs. Ce règlement s'applique aux OPCVM ou FIA, dont la gestion et la commercialisation sont soumises à agrément. Ces nouvelles règles s'appliquent cumulativement avec des règles existantes posées par les réglementations OPCVM et AIFM, sauf dispositions contraires du règlement.

Les fonds monétaires doivent obtenir un agrément spécifique avant d'être gérés ou commercialisés. La politique d'investissement est encadrée par des exigences en matière d'actifs éligibles, de concentration et de diversification des portefeuilles d'actifs. Le gestionnaire de fonds monétaires doit également mettre en place un dispositif de simulations de crise ainsi que des procédures d'évaluation interne pour déterminer la qualité de crédit des instruments du marché monétaire, procédures devant être documentées, validées, appliquées en permanence et revues périodiquement.

Le règlement MMF soumet les fonds monétaires à des exigences de transparence accrues. Les actifs d'un fonds monétaire devront être valorisés au moins quotidiennement, avec publication de la valorisation quotidiennement sur le site internet du fonds monétaire.

Les fonds monétaires sont également soumis à des obligations de reporting hebdomadaire concernant la composition du portefeuille avec notamment ventilation par échéance, profil de crédit, valeur totale des actifs et rendement net.

8.3.1.1.4 Réglementation EMIR

Les activités d'Amundi portant sur les instruments dérivés sont soumises à la réglementation EMIR sur les produits dérivés négociés de gré à gré, les contreparties centrales et les référentiels centraux. Ce cadre réglementaire impose (i) la compensation centralisée de certaines catégories de dérivés OTC standardisés, (ii) des exigences de reporting pour toute transaction sur instruments dérivés et (iii) la mise en œuvre de techniques d'atténuation des risques (telles que la constitution de garanties) pour les dérivés OTC qui ne font pas l'objet d'une compensation centrale.

8.3.1.1.5 Encadrement du secteur bancaire dit parallèle

Opérations de financement sur titres

Le règlement européen relatif à la transparence des opérations de financement sur titres et de la réutilisation vise à la transparence de ces opérations et à limiter les risques associés. Trois types d'obligations sont introduits pour les gestionnaires de fonds : (i) une obligation de déclaration des opérations de financement sur titres auprès de référentiels centraux de données, (ii) une obligation de publication d'informations sur l'utilisation des opérations de financement sur titres et des contrats d'échange sur rendement global (*Total Return Swaps*) et (iii) un encadrement de la réutilisation des instruments financiers remis en collatéral.

Produits d'investissement packagés

Le règlement européen portant sur les produits d'investissement, dit « PRIIPS » (*Packaged Retail Investment and Insurance Products*) vise à uniformiser l'information précontractuelle remise aux investisseurs non professionnels (au sens de la Directive MIFID II) pour les produits d'investissement dont la performance est fonction d'actifs sous-jacents (tels que les OPCVM et FIA, dépôts structurés, obligations structurées, contrats d'assurance-vie en unité de compte, etc.). Le règlement PRIIPS s'applique également aux titres ou parts de véhicules de titrisation.

L'initiateur de ces produits doit établir un document d'informations clés (DIC), au contenu exact, loyal et clair, présentant les conditions et modalités du produit afin de permettre à l'investisseur de détail de disposer des informations de base pour comprendre et comparer le produit.

8.3.1.1.6 Finance durable

À la suite de son plan d'action du 8 mars 2018, la Commission européenne a fait de la finance durable l'une de ses priorités dans la mise en œuvre de l'Union des marchés de capitaux avec de nombreuses initiatives réglementaires de niveau 1 et de niveau 2, en cours de discussions. Le règlement dit « Disclosure » définit des règles harmonisées applicables à tous les professionnels des marchés financiers, dont les sociétés de gestion, en matière de publication d'informations relatives aux investissements durables et aux risques en matière de durabilité. Les acteurs sont tenus de prendre en compte les risques ESG sur leurs investissements, et doivent informer sur les principales incidences négatives de leur politique d'investissement sur ces facteurs ESG. Le règlement prévoit également des exigences renforcées de transparence pour les produits mettant en avant des caractéristiques ESG et les investissements dits durables. Le règlement est entré en application le 10 mars 2021, mais les normes techniques de réglementation qui doivent définir le contenu et la présentation des informations que devront publier les professionnels des marchés financiers ne seront applicables qu'à une date ultérieure. La Commission européenne a indiqué, dans un courrier adressé au Parlement et au Conseil en date du 25 novembre 2021, que la date d'entrée en vigueur de ces normes techniques serait reportée au 1er janvier 2023.

En date du 1er janvier 2022 le règlement Taxonomie vient compléter les exigences de transparences introduites par SFDR dit « Disclosure ».

En matière d'indices, le règlement dit « Benchmark » crée deux nouveaux indices bas carbone européens, l'*EU Climate Transition Benchmark* et l'*EU Paris-aligned Benchmark*, avec des exigences de transparence renforcées, afin de fournir aux investisseurs une meilleure information sur l'empreinte carbone des entreprises et des portefeuilles d'investissement.

8.3.1.2 France

Le cadre réglementaire français applicable aux activités de gestion d'actifs d'Amundi reflète pour l'essentiel le cadre européen décrit ci-dessus.

8.3.1.2.1 Les organes réglementaires et de supervision français

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)

L'ACPR a une mission double : superviser les établissements de crédit, les entreprises d'investissement et les compagnies d'assurance et veiller à la protection des consommateurs et à la stabilité du système financier. Dans son rôle d'organe de supervision, l'ACPR octroie des agréments aux entreprises d'investissement et veille au respect par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement des lois et règlements applicables et des conditions de leur agrément et surveille leur situation financière (sous réserve des pouvoirs dévolus à la BCE (voir ci-dessous)). L'ACPR dispose de pouvoirs de sanction et de police administrative à l'égard des entités supervisées. Depuis novembre 2014, certains pouvoirs de supervision et de sanction à l'égard des établissements de crédit, précédemment confiés à l'ACPR, ont été transférés à la Banque Centrale Européenne. Se référer au paragraphe 8.3.2.1 « Les organes réglementaires et de supervision bancaires ».

L'Autorité des marchés financiers (AMF)

L'AMF est en charge de la régulation et de la supervision des marchés financiers ainsi que de la supervision des sociétés de gestion de portefeuille. Ces dernières doivent obtenir un agrément de l'AMF afin de conduire leurs activités. La nature de cet agrément dépend des activités de gestion envisagées et de la capacité financière et organisationnelle des sociétés qui le sollicitent. Les sociétés de gestion de portefeuille peuvent ainsi solliciter un agrément pour deux activités

différentes qui sont : (i) la gestion d'OPCVM et (ii) la gestion de FIA. Selon l'agrément octroyé, les sociétés de gestion de portefeuille peuvent également proposer des services d'investissement, définis dans MIFID II, tels que la gestion de portefeuille pour compte de tiers, le conseil en investissement ou la réception et la transmission d'ordres.

Lorsqu'elles sont autorisées à gérer à la fois des OPCVM et des FIA, les sociétés de gestion de portefeuille doivent se conformer aux réglementations applicables à ces deux activités de manière cumulative, sauf disposition contraire. L'AMF contrôle le respect par les sociétés de gestion de portefeuille des lois et règlements qui leur sont applicables et des conditions de leur agrément et dispose d'un pouvoir de sanction à l'égard de toute personne enfreignant ces réglementations.

8.3.1.2.2 Les dispositions relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et la corruption

Les prestataires de services d'investissement (sociétés de gestion de portefeuille, entreprises d'investissement et établissements de crédit agréés pour fournir des services d'investissement) sont tenus de déclarer à une cellule de lutte anti-blanchiment placée sous l'autorité du ministre de l'Économie français, Tracfin (pour traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins), toute opération portant sur des sommes dont ils savent, soupçonnent ou ont de bonnes raisons de soupçonner qu'elles proviennent d'une infraction passible d'une peine privative de liberté supérieure à un an ou sont liées au financement du terrorisme.

Les institutions réglementées sont soumises à une obligation de vigilance, comprenant notamment l'obligation d'établir pour tout contrat ou transaction financière, des procédures « KYC » permettant l'identification du client et « KYS » permettant l'identification du fournisseur, ainsi que du bénéficiaire effectif. Elles doivent également mettre en place des systèmes d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme adaptés aux opérations et aux clients et fournisseurs concernés. Elles sont également tenues de mettre en œuvre un programme de prévention de la corruption.

8.3.2 Réglementations bancaires applicables à Amundi

8.3.2.1 Les organes réglementaires et de supervision bancaires

Les autorités de supervision bancaires

Le 15 octobre 2013, l'UE a adopté un règlement établissant un mécanisme unique de surveillance pour les établissements de crédit de la zone euro et les pays où existe un système de consentement préalable explicite (opt-in) (le « Mécanisme de Surveillance Unique de la BCE »), qui a confié des missions spécifiques à la Banque Centrale Européenne (la BCE) concernant la surveillance prudentielle des établissements de crédit. Ce règlement a octroyé à la BCE, en coordination avec les régulateurs nationaux compétents, un pouvoir direct de supervision sur certains établissements de crédit européens et groupes bancaires, y compris le groupe Crédit Agricole. Du fait de l'appartenance d'Amundi au groupe Crédit Agricole, plusieurs entités du Groupe sont supervisées directement par la BCE, dont la Société et Amundi Finance, et par l'ACPR pour Amundi Intermédiation et Amundi ESR.

Depuis le 4 novembre 2014, la BCE assume pleinement sa mission de supervision dans le cadre de la réglementation européenne telle que transposée en droit français et des orientations et des recommandations émises par l'Autorité bancaire européenne (l'« ABE »), ainsi que ses responsabilités au sein du Mécanisme de Surveillance Unique de la BCE, en coordination étroite, en France, avec l'ACPR (l'ACPR et la BCE étant ci-après, chacune, une « Autorité de Supervision Bancaire »).

Cadre de supervision

L'Autorité de Supervision Bancaire compétente prend des décisions individuelles, instruit et délivre des agréments aux établissements de crédit et entreprises d'investissement et accorde des exemptions spécifiques conformément aux réglementations bancaires en vigueur. Elle veille au respect par les établissements de crédit, ainsi que par les entreprises d'investissement, des lois et des règlements qui leur sont applicables et des conditions de leur agrément, et surveille leur situation financière.

L'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut exiger des établissements de crédit et entreprises d'investissement qu'ils se conforment aux réglementations applicables et qu'ils cessent de mener des activités susceptibles de nuire aux intérêts des clients. L'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut également requérir d'une institution financière qu'elle prenne les mesures nécessaires pour renforcer ou rétablir sa situation financière, améliorer ses méthodes de gestion et/ou ajuster sa structure organisationnelle et ses activités pour atteindre ses objectifs. Lorsque la solvabilité, la liquidité d'un établissement financier ou les intérêts des clients sont ou pourraient être menacés, l'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut prendre certaines mesures provisoires telles que : soumettre l'établissement à une surveillance spécifique, limiter ou interdire la conduite de certaines activités (y compris la collecte de dépôts), le versement de certains paiements, la cession de certains actifs, la distribution de dividendes aux actionnaires, et/ou le versement d'une rémunération variable. L'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut aussi exiger des établissements de crédit qu'ils maintiennent leur niveau de capital réglementaire et/ou leurs ratios de liquidité à un niveau plus élevé que celui requis par les réglementations applicables et les soumettre à des exigences spécifiques en matière de liquidité, y compris en termes d'asymétries d'échéances entre actifs et passifs.

En cas de non-respect des réglementations applicables, l'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut imposer des sanctions administratives, telles que des avertissements, des amendes, la suspension ou la révocation de dirigeants et le retrait d'agrément, conduisant le cas échéant à la liquidation judiciaire de l'établissement concerné. L'Autorité de Supervision Bancaire compétente a aussi le pouvoir de nommer un administrateur provisoire pour gérer de manière

temporaire un établissement qu'elle estime être mal géré. Les procédures d'insolvabilité peuvent être ouvertes contre des établissements de crédit, ou des entreprises d'investissement, seulement après obtention de l'accord préalable de l'Autorité de Supervision Bancaire compétente.

L'autorité de résolution

En France, l'ACPR est chargée de mettre en œuvre les mesures relatives à la prévention et la résolution des crises bancaires.

Depuis le 1er janvier 2016, un Conseil de Résolution Unique (le CRU) est chargé de la planification de la résolution et de la préparation des décisions en la matière pour les établissements de crédit transfrontaliers et les groupes bancaires ainsi que pour les établissements de crédit et groupes bancaires directement supervisés par la BCE au sein de l'Union bancaire de la zone euro, comme le groupe Crédit Agricole. L'ACPR demeure responsable de la mise en œuvre des plans de résolution conformément aux instructions du CRU.

L'« Autorité de Résolution » désigne l'ACPR, le CRU et/ou toute autre autorité nationale autorisée à exercer ou à participer à l'exercice du pouvoir de renflouement interne (y compris le Conseil de l'Union européenne et la Commission européenne agissant conformément aux dispositions de l'article 18 du MRU).

8.3.2.2 La réglementation bancaire

En France, les établissements de crédit doivent se conformer aux normes de gestion financière définies par la réglementation européenne et par le ministère de l'Économie dont l'objet est notamment d'assurer la solvabilité et la liquidité des établissements de crédit français.

Ces réglementations bancaires sont majoritairement dérivées de la Réglementation CRD IV.

De nouvelles règles bancaires modifiant la Réglementation CRD IV ont été adoptées le 20 mai 2019 : la Directive (UE) 2019/878 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 (la « Révision de la Directive CRD IV » et, ensemble avec la Directive CRD IV, la « Directive CRD V ») et le règlement (UE) 2019/876 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 (la « Révision du règlement CRR » et, ensemble avec le règlement CRR, le « règlement CRR 2 » ; le règlement CRR 2 et la Directive CRD V étant ci-après référencés ensemble la « Réglementation CRD V »), tous les deux étant entrés en vigueur le 27 juin 2019. La Révision de la Directive CRD IV a été transposée, en droit français, par l'ordonnance n° 2020-1635 du 21 décembre 2020 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière financière, qui est applicable depuis le 29 décembre 2020.

Conformément à ces réglementations, les établissements de crédit doivent se conformer à des exigences minimales en matière de fonds propres. Les exigences issues de ces réglementations qui sont applicables à Amundi en matière de solvabilité et d'adéquation des fonds propres sont développées en section 5.4 « Solvabilité et adéquation des fonds propres » du présent document d'enregistrement universel. En sus de ces exigences, les principales réglementations applicables aux établissements de crédit concernent la nécessité de diversifier les risques et les actifs liquides détenus, la politique monétaire, les restrictions aux investissements en actions et à la possibilité d'exercer d'autres activités non bancaires, les exigences de reporting, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne approprié et d'une politique de rémunération compatible avec une gestion saine et effective des risques, et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Enfin, la réglementation bancaire impose des obligations d'information aux établissements de crédit. Ils doivent fournir des informations concernant leurs objectifs et politiques en matière de gestion des risques, les modalités de gouvernance, le respect des exigences en matière d'adéquation du capital, les rémunérations qui ont une incidence significative sur le profil de risque et de levier. En outre, le Code monétaire et financier français impose des exigences d'information additionnelles aux établissements de crédit, qui doivent notamment fournir des informations concernant certains indicateurs financiers, leurs activités dans les États ou territoires non coopératifs, et plus généralement, des informations sur leurs implantations et leurs activités dans chaque État ou territoire.

L'évolution de la réglementation CRD/CRR s'accompagne d'un nouveau dispositif prudentiel européen propre aux entreprises d'investissement : la Directive et le règlement du 27 novembre 2019, applicables depuis le 26 juin 2021. Communément appelée IFD/IFR (« Investment Firm Directive/Regulation »), cette réglementation vise à instaurer un cadre prudentiel plus en adéquation avec la taille et les risques des entreprises d'investissement, souvent différents des risques bancaires traditionnels. Ainsi les exigences de fonds propres des entreprises d'investissement intègrent désormais des volumes d'activité et l'approche des risques bilanciels a été simplifiée. Le Groupe Amundi, du fait de la présence d'au moins un établissement de crédit, reste soumis au dispositif CRD/CRR en consolidé. Cependant, Amundi Intermédiation et Amundi ESR ont le statut d'entreprise d'investissement et sont soumises à ce nouveau régime à titre individuel.

En outre, la Commission européenne a présenté le 27 octobre 2021 un paquet législatif afin de finaliser l'adoption des standards de Bâle III au sein de l'Union européenne et a annoncé que ces nouveaux textes devraient entrer en vigueur à compter du 1er janvier 2025. Ce paquet législatif est composé (i) d'une proposition de directive amendant la Directive CRD V, (ii) d'une proposition de règlement amendant le règlement CRR 2, et (iii) d'une proposition de règlement amendant le règlement CRR 2 spécifiquement sur les aspects relatifs à la résolution bancaire. Ces textes comprennent un certain nombre de modifications aux règles existantes, y compris (i) la mise en œuvre des dernières mesures composant les standards de Bâle III, (ii) l'inclusion de règles explicites en matière de supervision et de gestion des risques ESG et l'introduction de pouvoirs additionnels pour les régulateurs concernant l'évaluation des risques ESG, et (iii) une harmonisation accrue des pouvoirs de surveillance des régulateurs.

8.3.2.3 La résolution bancaire

Le 15 mai 2014, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont adopté la Directive 2014/59/UE du Parlement et du Conseil, prévoyant l'établissement d'un cadre européen pour le redressement et la résolution des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (la BRRD), transposée en droit français par 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.

La BRRD a été modifiée par la Directive (UE) 2019/879 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 modifiant la BRRD en ce qui concerne la capacité d'absorption des pertes et la recapitalisation des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et la Directive 98/26/CE (la BRRD II), qui a été transposée en droit français par l'ordonnance n° 2020-1636 du 21 décembre 2020 relative au régime de résolution dans le secteur bancaire.

Ce dispositif, qui comprend des mesures de prévention et de résolution des crises bancaires, a pour objet de préserver la stabilité financière, d'assurer la continuité des activités, des services et des opérations des établissements dont la défaillance aurait de graves conséquences pour l'économie, de protéger les déposants, et d'éviter ou de limiter au maximum le recours au soutien financier public. Dans ce cadre, les autorités de résolutions européennes, dont le Conseil de résolution unique, ont été dotées de pouvoirs très étendus en vue de prendre toute mesure nécessaire dans le cadre de la résolution de tout ou partie d'un établissement de crédit ou du groupe auquel il appartient.

Les autorités de résolution peuvent ouvrir une procédure de résolution à l'encontre d'un établissement de crédit lorsqu'elle considère que : la défaillance de l'établissement est avérée ou prévisible, il n'existe aucune perspective raisonnable qu'une autre mesure de nature privée empêche la défaillance dans des délais raisonnables, une mesure de résolution est nécessaire et une procédure de liquidation serait insuffisante pour atteindre les objectifs recherchés de la résolution ci-dessus rappelés.

Suite à l'ouverture d'une procédure de résolution, les Autorités de Résolution disposent de plusieurs outils qu'elles peuvent déployer dans le but de recapitaliser l'établissement concerné ou d'en restaurer la viabilité, dans les conditions décrites ci-dessous. Elles peuvent notamment mettre en œuvre l'outil de « renflouement interne » pour réduire la valeur nominale des instruments de fonds propres ou convertir en titres de capital les autres instruments de fonds propres et certains engagements de l'établissement. L'outil de renflouement interne est mis en œuvre dans un premier temps par réduction des titres de capital de catégorie 1, et ensuite par la réduction ou conversion des autres instruments de fonds propres puis de certains engagements de l'établissement.

Nous comprenons que, pour les groupes bancaires mutualistes, dont le groupe Crédit Agricole, c'est la stratégie de résolution de « point d'entrée unique élargi » (« extended SPE ») qui devrait être privilégiée par les autorités de résolution. À ce titre et dans l'hypothèse d'une mise en résolution du groupe Crédit Agricole, c'est le périmètre composé de Crédit Agricole S.A. (en sa qualité d'organe central) et des entités qui lui sont affiliées qui serait considéré dans son ensemble comme le point d'entrée unique élargi (étant précisé qu'Amundi n'est pas affiliée à l'organe central Crédit Agricole S.A.).

En cas de difficultés financières susceptibles de justifier l'ouverture d'une procédure de résolution du Groupe Amundi, ou si la viabilité de la Société ou du groupe en dépend, les actions en circulation de la Société pourraient être diluées par conversion d'autres instruments de fonds propres ou de dette, annulées ou transférées, privant dès lors les actionnaires de leurs droits.

Outre l'outil de renflouement interne, des pouvoirs plus larges sont conférés à l'Autorité de Résolution pour mettre en œuvre d'autres mesures de résolution concernant les établissements défaillants (ou le groupe auquel ils appartiennent), comprenant notamment : la cession totale ou partielle des activités de l'établissement à un établissement tiers ou à un établissement relais, la séparation des actifs, le remplacement ou la substitution de l'établissement en tant que débiteur au titre d'instruments de dette, la modification des termes et conditions d'instruments de dette (la date d'échéance et/ou le montant des intérêts et/ou la suspension temporaire des paiements), la destitution des dirigeants de leurs fonctions, la nomination d'un administrateur spécial et l'émission de nouveaux titres de capital ou d'autres instruments de fonds propres. Lorsqu'elle utilise ses pouvoirs, l'Autorité de Résolution doit prendre en considération la situation du Groupe ou de l'établissement concerné et les conséquences potentielles de ses décisions dans l'État membre considéré.

Ainsi et bien qu'il ne soit pas possible de le prévoir, en cas de mise en résolution du groupe Crédit Agricole, les Autorités de Résolution pourraient exiger la vente par Crédit Agricole S.A. de toutes les actions de la Société qu'il détient.

Ratio MREL

Le ratio MREL *(Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities)* est défini dans la BRRD et correspond à une exigence minimale de fonds propres et de passifs éligibles devant être disponibles pour absorber les pertes en cas de résolution.

Amundi n'a pas d'exigence propre de MREL, cependant en tant que filiale du groupe Crédit Agricole S.A., il contribue au ratio calculé au niveau du Groupe et rentre dans le dispositif de suivi et de pilotage mis en place par le Groupe.

Le Fonds de Résolution Unique

Le mécanisme de résolution unique prévoit la mise en place d'un fonds de résolution unique à compter du 1er janvier 2016, qui pourra être utilisé par le Conseil de Résolution Unique au soutien des plans de résolution (le « Fonds de Résolution Unique »). Ce Fonds de Résolution Unique, financé par l'ensemble des établissements bancaires, remplacera les fonds de résolutions nationaux mis en œuvre conformément à la BRRD. Le 19 décembre 2014, le Conseil a adopté le Règlement d'exécution (UE) 2015/81 définissant des conditions uniformes d'application du Règlement sur le Mécanisme de Résolution Unique en ce qui concerne les contributions ex ante au Fonds de Résolution Unique. Ce Règlement définit le mode de calcul des contributions des banques au Fonds de Résolution Unique, et prévoit les contributions annuelles devant être versées par les banques à ce dernier, proportionnellement au montant de leur passif, en excluant les fonds propres et les dépôts couverts et ajusté en fonction des risques. Le Fonds de Résolution Unique sera progressivement constitué sur une période de huit ans (2016-2023) et devra atteindre au moins 1 % du montant des dépôts couverts de l'ensemble des établissements de crédit agréés d'ici au 31 décembre 2023. En juillet 2021, le Fonds de Résolution Unique disposait d'environ 52 milliards d'euros.

8.4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ MÈRE

Principaux investissements réalisés par Amundi au cours des trois derniers exercices

Date	Investissement	Financements
10/02/2015	Acquisition de Bawag PSK Invest (renommé par la suite Amundi Austria).	L'acquisition a été financée par des fonds propres tangibles.
31/08/2016	Acquisition de Kleinwort Benson Investors (renommée le jour même KBI Global Investors).	L'acquisition a été financée par des fonds propres tangibles.
03/07/2017	Acquisition du groupe Pioneer Investments, auprès d'UniCredit pour un montant total en numéraire de 3,545 Md€.	L'acquisition a été financée à hauteur de 1,5 Md€ par des fonds propres tangibles, à hauteur de 1,4 Md€ par une augmentation de capital, et à hauteur de 0,6 Md€ par une émission de dette senior et subordonnée auprès de Crédit Agricole S.A.
01/07/2020	Acquisition de Sabadell AM en Espagne auprès de Banco Sabadell pour 430 M€.	L'acquisition a été financée par des fonds propres tangibles.
30/09/2020	Création de la filiale d'Amundi BOC Wealth Management (détenue à 55 % par Amundi), joint venture en Chine avec BOC Wealth Management.	L'opération a été financée par des fonds propres tangibles.
05/10/2020	Rachat à BNP Paribas Asset Management de 49,96 % du capital de Fund Channel pour devenir actionnaire à 100 % de cette plateforme de distribution de fonds.	L'opération a été financée par des fonds propres tangibles.
31/12/2021	Acquisition du groupe Lyxor auprès de la Société Générale pour 825 M€.	L'opération a été financée par des fonds propres tangibles.

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.

En février 2021 a été annoncée la création **d'Amundi Technology** une nouvelle ligne métier dédiée aux services et produits technologiques couvrant l'ensemble des métiers de la gestion d'actifs et de l'épargne.

Contrats importants

Aucun contrat contenant une obligation ou un engagement important pour Amundi, autre que ceux conclus dans le cadre normal des activités, n'a été conclu par une quelconque de ses entités à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

Changements significatifs

Les comptes de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 8 février 2022.

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-financières et sur celui de l'Autorité des marchés financiers www.amffrance.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 2022

L'ordre du jour ainsi que les projets de résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2022 seront disponibles sur le site Internet : le-groupe.amundi.com/Actionnaires.

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 ».

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 (actuelle ACPR) depuis le 29 septembre 1997 et est soumise à la réglementation bancaire.

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.

8.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

A l'assemblée générale de la société

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société Amundi Asset Management

Convention de suspension du contrat de travail de la Directrice Générale d'Amundi :

Personnes concernées

- Mme Valérie Baudson, directeur général de votre société

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 10 mai 2021 a autorisé la convention de suspension du contrat de travail de Madame Valérie Baudson entre l'intéressée, la société Amundi Asset Management et Amundi, son associé unique. La convention prévoit les modalités de suspension du contrat de travail de Valérie Baudson durant la période de son mandat social et les conditions de reprise de ses effets lors de la cessation de ses fonctions de Directrice Générale.

Modalités

La convention a une durée de validité jusqu'à cessation des fonctions de Directrice Générale de Valérie Baudson. Elle n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2021.

Avec la société Crédit Agricole S.A.

Convention de partenariat :

Personnes concernées

- M. Xavier Musca, administrateur de votre société et directeur général délégué de la société Crédit Agricole S.A.

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 29 juillet 2021 a autorisé la convention de partenariat avec Crédit Agricole S.A. conformément à l'article L.225-38 du code de commerce. Au titre de cette convention, Crédit Agricole S.A. s'engage à ce que les produits Amundi soient distribués, à titre préférentiel, auprès des clients dans les réseaux des Caisses Régionales du Crédit Agricole et LCL.

Modalités

La convention a une durée de validité de 5 ans à compter du 1er janvier 2021. Elle n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2021.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées 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 suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Crédit Agricole S.A.

Personnes concernées

- M. Xavier Musca, administrateur de votre société et directeur général délégué de la société Crédit Agricole S.A.
- M. Yves Perrier, directeur général de votre société jusqu'au 10 mai 2021 et directeur général adjoint en charge du pôle épargne immobilier de Crédit Agricole S.A.

Convention de partenariat

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 17 juin 2015 a autorisé la Convention de partenariat entre votre société, Société Générale et la société Crédit Agricole, renouvelant l'ensemble des accords industriels conclus avec les groupes Société Générale et Crédit Agricole et les avenants aux accords subséquents. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans à compter de la date de cotation d'Amundi, et a pris fin en novembre 2020. Elle a produit ses derniers effets en 2021.

Modalités

L'ensemble des transactions a généré un flux net payé par le groupe Crédit Agricole de 2,2 M€ vers le groupe Amundi.

Contrat de refacturation d'Yves Perrier

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé un contrat de refacturation conclu entre votre société et la société 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 M. Yves Perrier.

Cette convention a pris fin en mai 2021 lors de la démission d'Yves Perrier de ses fonctions de

Directeur Général et de ses fonctions de salarié de Crédit Agricole S.A.

Modalités

À ce titre et au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les charges relatives à cette refacturation s'élèvent à 2,89 M€.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 28 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Mazars
Laurent Tavernier	Agnès Hussherr	Jean Latorzeff

8.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

8.6.1 Attestation du responsable

Mme Valérie Baudson

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (figurant dans le chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 12 avril 2022

Valérie Baudson

Directrice Générale de la Société

8.6.2 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Mazars

Représenté par Jean Latorzeff

61, rue Henri Regnault, 92075 Paris La Défense

MAZARS est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

MAZARS a été nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 10 mai 2021 pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Laurent Tavernier et Agnès Hussherr

63, rue Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine

PRICEWATERHOUSECOOPERS Audit est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

PRICEWATERHOUSECOOPERS Audit a été confirmé dans ses fonctions de commissaire aux comptes par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 mai 2019 pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

8.7 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, réel 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 le 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, des réseaux de distribution partenaires à l'international et des joint-ventures.

Encours sous gestion

Indicateur de l'activité opérationnelle non reflété dans les états financiers consolidés du Groupe et non audité, 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 indiciel 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 administratifs, 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 diversifiés

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'OPC 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.

Hydrocarbures non-conventionnels

Sable bitumineux, et pétrole et gaz de schistes.

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.

Investissement Responsable

L'univers Investissement Responsable, décrit dans le référentiel Amundi [(1)], est constitué des produits d'investissement, fonds et mandats, intégrant dans leur processus d'investissement des critères extra-financiers, dits « responsables » (ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance ; thème d'objectifs de soutenabilité ; considérations éthiques). Les commissaires aux comptes d'Amundi ont réalisé des diligences de vérification sur le montant des actifs sous gestion classés comme Investissements Responsables par Amundi de 847 milliards d'euros au 31 décembre 2021. Leur rapport [(1)] indique qu'ils n'ont pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que cette information a été établie, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel d'Amundi tel que joint au rapport.

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

(1) Disponibles sur le site internet d'Amundi.

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.

Raison d'être

La raison d'être se définit comme ce qui est « indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise » (source : rapport Notat-Senard). La raison d'être du Groupe Crédit Agricole (« Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la Société ») ne correspond pas à une notion statutaire et a été formulée dans le cadre du projet de Groupe et du Plan à Moyen Terme 2022.

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 réplication 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.

8.8 TABLES DE CONCORDANCE

8.8.1 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980

Informations		Chapitres	Pages
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Personnes responsables de l'information	8.6.1	379
1.2	Attestation du responsable	8.6.1	379
1.3	Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	NA	NA
1.4	Informations provenant de tiers	NA	NA
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente d'approbation du document		1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.6.2	379
2.2	Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	2.1.3	63
3	**Facteurs de risques**	**5.2**	**220-229**
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	8.4	376
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société et identifiant d'entité juridique	8.4	376
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	8.4	376
4.4	Siège social, forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	8.4	376
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	Introduction ; 1.1.1 ; 1.1.3 ; 1.1.4	4-6 ; 22-23 ; 24-27 ; 28-30
5.2	Principaux marchés	1.1.1-1.1.3 ; 4.2	22-27 ; 196-200
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	4.6	214-215
5.4	Description de la stratégie et des objectifs	Introduction ; 1.1.4-1.1.7	14-17 ; 28-32
5.5	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.1.3 ; 5.2.1 ; 8.4	24-26 ; 221-225 ; 376
5.6	Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	Introduction ; 1.1.1-1.1.4	2-17 ; 22-30
5.7	Investissements		
5.7.1	Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	1.1.2 ; 4.6 ; 6.2.6 ; 8.4	24 ; 214 ; 252 ; 376
5.7.2	Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique et aux investissements que la Société projette de réaliser	4.6	214
5.7.3	Fournir des informations concernant les entreprises et co-entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats.	1.1.2 ; 1.3 ; 6.3 Note 5.11 ; 6.3 Note 9.3	24 ; 44 ; 285-286 ; 302-304
5.7.4	Décrire toute question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3	141-193
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description du Groupe	1.3	44
6.2	Liste des filiales importantes	1.3 ; 6.3 Note 9.3 ; 7.2 Note 6	44 ; 302-304 ; 335

Informations		Chapitres	Pages
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière	1 (chiffres clés) ; 4.3-4.4 ; 6.2 ; 7.1	20-21 ; 201-213 ; 247-252 ; 316-318
7.1.1	Exposé de l'activité pour les périodes présentées	1 (chiffres clés) ; 4.3	20-21 ; 201-207
7.1.2	Explications sur les perspectives futures de développement et sur les activités de R&D	4.6	214-215
7.2	Résultat d'exploitation	1 (chiffres clés) ; 4.3.2-4.3.3 ; 6.2.1	21 ; 204-207 ; 247
7.2.1	Événements ayant impacté le revenu d'exploitation de l'émetteur	4.3.2-4.3.3	204-207
7.2.2	Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	4.3.1-4.3.2	201-206
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Informations portant sur les capitaux de la Société	1 (chiffres clés) ; 1.2.3-1.2.8 ; 5.4 ; 6.2.5 ; 6.3 Note 4	21 ; 36-43 ; 241-244 ; 250-251 ; 275-280
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	6.2.6	252
8.3	Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	4.4.3	211-213
8.4	Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	NA	NA
8.5	Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	NA	NA
9	**Environnement réglementaire**		
9.1	Présentation des facteurs et stratégie économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	8.3	369-375
10	**Informations sur les tendances**		
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	4.6	214-215
	Changement significatif dans la performance financière de la Société		
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	4.6	214-215
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**NA**	**NA**
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	2 (synthèse) ; 2.1-2.3	48-49 ; 51-91
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	2.1.1.2.3	57
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	2.4 ; 6.3 Note 6	94-139 ; 290-294
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.3 Note 6	290-294
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	2.1.1.1.2	52-53
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	2.1.1.2.3	57
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	2.1.3.1 ; 2.1.3.3	62 ; 64
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	2 (Préambule) ; 2.1.1.4	50 ; 59
14.5	Impacts potentiels sur la gouvernance, incluant tout changement dans le Conseil ou la composition des Comités	2.1.1.1	51-56

Informations		Chapitres	Pages
15	**Salariés**		
15.1	Nombre de salariés	6.3 Note 6.1 ; 7.2 Note 34	290 ; 351
15.2	Participations et stock-options	1.2.3 ; 6.3 Note 6.5 ; 7.2 Note 2.13	36-37 ; 293 ; 328
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	1.2.7-1.2.8 ; 7.2 Note 2.13	40-43 ; 328
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	1.2.3 ; 7.2 Note 1	36-37 ; 321
16.2	Existence de droits de vote différents	NA	NA
16.3	Détention ou contrôle de l'émetteur	1.2.3 ; 6.1 ; 7.2 Note 1	36-37 ; 246 ; 321
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	NA	NA
17	**Opérations avec des apparentés**		
17.1	Détail des transactions avec les parties liées	4.5.1 ; 6.3 Note 9.2 ; 7.2 Note 22 ; 8.5	213 ; 300-301 ; 344 ; 377-378
18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1	Informations financières historiques	6.2-6.3	247-309
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA	NA
18.3	Audit des informations financières historiques annuelles	6.4 ; 7.3	310-314 ; 353-356
18.4	Informations financières pro forma	NA	NA
18.5	Politique en matière de dividendes	1.2.4 ; 4.3.4	38 ; 207
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.3 Note 5.14 ; 7.2 Note 15	288-289 ; 341
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	8.4	376
19	**Informations supplémentaires**		
19.1	Capital social	1.2.3	36-37
19.1.1	Montant du capital souscrit et informations relatives à chaque catégorie d'actions	1.2.3	36-37
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	NA	NA
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom ou par ses filiales	6.3 Note 5.15 ; 7.2 Note 8	289 ; 338
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	NA	NA
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	NA	NA
19.1.6	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	NA	NA
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	1.2.3	36-37
19.2	Actes constitutifs et statuts	8.1	358-363
19.2.1	Description de l'objet social de l'entreprise et n° de RCS	6.1 ; 8.1 ; 8.4	246 ; 358 ; 376
19.2.2	Description des droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	8.1	358-363
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement du contrôle de l'émetteur	NA	NA
20	**Contrats importants**	**8.4**	**376**
21	Documents disponibles	8.4	376

8.8.2 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes		Chapitres	Pages
1	**Informations sur l'activité de la Société**		
1.1	Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe	4.3	201-207
1.2	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe	4.3-4.4	201-207 ; 208-213
1.3	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	4.6	214-215
1.4	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1 (chiffres clés) ; 1.1.7 ; 3 (chiffres clés) ; 4.3.3 ; 4.4.3	20-21 ; 31-32 ; 142 ; 206-207 ; 211-213
1.5	Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	4.6	214-215
1.6	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	5.2.2 ; 6.3 Note 1.3.2	225-229 ; 256-265
1.7	Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	4.5.2 ; 4.6	213 ; 214-215
1.8	Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	3.2 ; 3.2.4	144-160
1.9	Informations sur la R&D de la Société et du Groupe	NA	NA
1.10	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.5.2 ; 5.3	213 ; 229-241
1.11	Mention des succursales existantes	1.3	44
1.12	Activité et résultats de l'ensemble de la Société, des filiales de la Société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	4.3	201-207
2	**Informations juridiques, financières et fiscales de la Société**		
2.1	Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	1.2.3	36-37
2.2	Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent	1.2.3	36-37
2.3	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	1.1.2 ; 6.3	24 ; 254
2.4	Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	NA	NA
2.5	Rachat d'actions propres	1.2.7-1.2.8	40-43
2.6	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (rachat d'actions)	1.2.7-1.2.8	40-43
2.7	État de la participation des salariés au capital social	1.2.3	36-37
2.8	Avis du Comité d'Entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	NA	NA
2.9	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	4.7	216
2.10	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	4.3.2 ; 4.3.4	204-205 ; 207
2.11	Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital	1.2.3	36-37
	Indication des éléments de calcul de l'ajustement et des résultats de cet ajustement		
2.12	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	1.2.4	38
2.13	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	NA	NA
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	4.8	217
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	NA	NA
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	8.5	377-378
2.17	Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	NA	NA

Thèmes		Chapitres	Pages
3	**Informations portant sur les mandataires sociaux**	**2.1 ; 2.2 ; 2.3**	**51-67 ; 68-84 ; 85-93**
3.1	En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'Administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; • soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée)	NA	NA
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	2.3.4.3	92-93
3.3	En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'Administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; • soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée)	NA	NA
4	**Informations RSE de la Société**	**3**	**141-194**
4.1	Déclaration de performance extra-financière	NA	NA
4.2	Information sur les installations classées à risques	NA	NA
5	**Autres informations**		
5.1	Le montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	NA	NA
5.2	Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires	NA	NA
5.3	Informations relatives à l'utilisation du CICE	NA	NA
5.4	Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	NA	NA
5.5	Rapport spécial sur les opérations d'attribution gratuite d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés, réalisées durant l'exercice	NA	NA
5.6	Plan de vigilance : • Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation • Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ; • Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves • Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société • Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	3.7	185

8.8.3 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Thèmes		Chapitres	Pages
1	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**8.6**	**379**
2	Rapport de gestion		
2.1	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires et/ou du Groupe	4.3-4.4	201-213
2.2	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	4.6	214-215
2.3	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1 (chiffres clés) ; 1.1.7 ; 3 (chiffres clés) ; 4.3.3 ; 4.4.3	8-9 ; 20-21 ; 31 ; 142 ; 206-207 ; 211-213
2.4	Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	3.2	144-160
2.5	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	5.2.2 ; 6.3. Note 1.3.2	225-229 ; 256-265
2.6	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.5.2 ; 5.3	213 ; 229-241
2.7	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	5	219-244
2.8	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	1.2.7-1.2.8	40-43
3	**États financiers et rapports**		
3.1	Comptes sociaux	7.1-7.2	316-352
3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	7.3	353-356
3.3	Comptes consolidés	6.2-6.3	247-309
3.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.4	310-314

8.8.4 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes		Chapitres	Pages
1	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	2.2	68-84
2	Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires de + de 10 % et une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital	2.1 ; 2.1.2	55 ; 61
3	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	1.2.6-1.2.7	39-41
4	Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	2.1 ; 2.3	51-67 ; 85-91
5	Politique de rémunération des dirigeants et des administrateurs *(Say on Pay)*	2.4	94-139
	Vote *ex ante* : Projets de résolution établis par le Conseil d'Administration relatifs au vote préalable obligatoire des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des administrateurs, et éléments de rémunérations concernées • Processus de décision suivi pour la détermination des rémunérations et critères de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants • Critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux administrateurs Vote *ex post* sur les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé		
6	Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux	2.4	94-139
	• Rémunération totale et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux détenant au moins un mandat dans une société dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé a reçu durant l'exercice de la part de la Société, les sociétés qu'elle contrôle et la Société qui la contrôle	2.4	94-139
	• Engagements de toutes natures et leurs modalités, pris par cette seule société au bénéfice de ses mandataires sociaux (uniquement ceux qui ont également un mandat dans une société cotée du même groupe), correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers		
7	Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	2.4	94-139
8	Informations à donner concernant les engagements de retraite et autres avantages viagers	2.4	94-139
9	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	2.1	51-61
10	Éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	2.3	85
11	Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du Code éventuellement écartées	2.1	50-59
12	Modalités particulières de la participation aux assemblées générales	NA	NA
13	Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	2 (Préambule)	50
14	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	2.1.1.1.4	54-56
15	Observations du CS sur le rapport de gestion du Directoire et sur les comptes de l'exercice	NA	NA

Nota Bene :

En application de l'article 19 du règlement CE n° 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés et les comptes individuels de l'exercice clos le 31/12/2020, les notes annexes, le rapport des commissaires aux comptes ainsi que le rapport de gestion y afférent, présentés respectivement de la page 199 à 304 et de la page 151 à 174 du document d'enregistrement universel 2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2021 ;
- les comptes consolidés et les comptes individuels de l'exercice clos le 31/12/2019, les notes annexes, le rapport des commissaires aux comptes ainsi que le rapport de gestion y afférent, présentés respectivement de la page 173 à 277 et de la page 129 à 148 du document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2020.

AMUNDI

Société Anonyme au capital de 507 686 627.50 euros
Siège social : 91-93, Boulevard Pasteur, 75015 PARIS
SIREN : 314 222 902 RCS PARIS
LEI : 9695 00 10FL2T1TJKR5 31

Site internet : le-groupe.amundi.com/

Crédits photos :

Amundi ; Bérangère Lomont ; Crédit Agricole du Nord-Est ; David Cantwell Photography ; Emmanuelle Rodrigue ; Gareth Jones ; Getty Images / Compassionate Eye Foundation/Karan Kapoor ; Getty Images / Fei Yang ; Getty Images / Johannes Mann ; Getty Images / Maskot ; Getty Images / sanjeri ; Getty Images / suedhang ; Getty Images / Thomas Barwick ; Getty Images / Tom Merton ; Guillaume Grandin ; Henri Tullio ; Jean Chiscano ; Magali Delporte ; Régis Corbet ; Ulrich Chofflet

Conception et réalisation : côtécorp.

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Amundi,
un partenaire de confiance
qui agit chaque jour dans l'intérêt
de ses clients et de la société

La confiance
ça se mérite
Amundi
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

amundi.com



4

Examen de la situation financière et des résultats en 2021

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS 196
4.1.1 Principes et méthodes comptables 196
4.1.2 Périmètre de consolidation 196

4.2 CONTEXTE DE MARCHÉ EN 2021 196
4.2.1 Environnement macroéconomique et financier 196
4.2.2 Le marché de la gestion d'actifs 197

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI EN 2021 201
4.3.1 Une activité soutenue 201
4.3.2 Un résultat net record en 2021 204
4.3.3 Indicateurs alternatifs de performance (IAP) 206
4.3.4 Politique de dividende 207

4.4 BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE 208
4.4.1 Bilan consolidé d'Amundi 208
4.4.2 Éléments hors bilan 210
4.4.3 Structure financière 211

4.5 INFORMATIONS DIVERSES 213
4.5.1 Transactions avec les parties liées 213
4.5.2 Principaux risques et contrôle interne 213

4.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 214
4.6.1 Acquisition de Lyxor 214
4.6.2 Développement réussi d'Amundi Technology 214
4.6.3 Dépassement des objectifs ESG 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs ESG 2025 215
4.6.4 Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management 215
4.6.5 Covid-19 215
4.6.6 Crise Russie / Ukraine 215
4.6.7 Nomination d'un Directeur général Délégué 215

4.7 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE) 216

4.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS (SOCIÉTÉ MÈRE) 217

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

4.1.1 Principes et méthodes comptables

Les principes et méthodes comptables et leurs évolutions sont décrits dans la note 1 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021.

4.1.2 Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation ainsi que ses évolutions sont décrits dans la note 9.3 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021. Le principal fait marquant est l'acquisition le 31 décembre 2021 de Lyxor auprès de Société Générale.

4.2 CONTEXTE DE MARCHÉ EN 2021

4.2.1 Environnement macroéconomique et financier

L'économie mondiale a fortement rebondi en 2021 après le très important choc de 2020. Les progrès de la vaccination ont permis une normalisation graduelle de l'activité, quoiqu'à des rythmes très variables suivant les pays, et non sans épisodes temporaires de nouvelles restrictions au fil des vagues successives de la Covid-19. L'effet cumulé du rétablissement de la demande et d'une offre perturbée a porté, presque partout, l'inflation à des niveaux très élevés. En fin d'année, les grandes banques centrales des économies avancées ont annoncé un allégement progressif de leurs mesures de soutien, celles des économies émergentes ayant déjà durci leurs politiques monétaires. Sur les marchés obligataires, les rendements ont nettement augmenté. Sur les marchés d'actions, les performances des indices des pays développés ont été très bonnes, alors que celles des pays émergents ont été beaucoup plus mitigées.

États-Unis

L'économie américaine a connu en 2021 une très forte reprise, qui a toutefois suivi une trajectoire irrégulière. Après un très bon premier semestre, l'activité a ralenti à la fin du troisième trimestre en raison d'une forte augmentation des cas de Covid-19. Cependant, une ré-accélération a eu lieu au quatrième trimestre, au cours duquel les chiffres mensuels et les enquêtes de conjoncture ont fait état d'une demande très dynamique. L'année a également été marquée par d'importantes difficultés d'approvisionnement en produits intermédiaires, du fait des perturbations et goulets d'étranglement dans les chaînes industrielles mondiales, générant des tensions sur les prix. De plus des effets de base, la flambée des prix de l'énergie et la très forte demande ont également contribué à porter l'inflation à un niveau très élevé au second semestre. Le marché du travail a continué de se redresser, tandis que le climat des affaires est resté porteur. La Réserve fédérale, après avoir maintenu une attitude très accommodante durant l'essentiel de l'année, a annoncé lors de ses deux derniers Comités de politique monétaire une réduction progressive de ses achats d'actifs.

Zone euro

L'évolution de l'épidémie de Covid-19 a continué d'exercer un effet déterminant sur la conjoncture en 2021. Au 1er trimestre, l'activité a été sévèrement affectée par les importantes restrictions visant à freiner la circulation du virus. Toutefois, à partir du 2e trimestre, les progrès des campagnes de vaccination ont rendu possible la réouverture de nombreux secteurs, entraînant un redressement très net du climat économique jusqu'à l'automne. De plus, les premiers versements du fonds de relance européen NGEU sont venus apporter un soutien supplémentaire. Cependant, l'activité a ralenti de nouveau en fin d'année en raison de la remontée des cas de Covid-19 et des incertitudes liées au variant Omicron. Les perturbations des chaînes industrielles mondiales, la forte hausse des prix de l'énergie, des effets de base et la forte demande générée par la réouverture de l'économie ont généré une très forte hausse de l'inflation dans l'ensemble de la zone euro. Le marché du travail s'est amélioré malgré l'allégement des dispositifs de soutien. La BCE a maintenu une attitude très accommodante, apportant un important soutien aux économies des États membres, dont les gouvernements ont également continué d'intervenir *via* d'importantes mesures budgétaires au niveau national.

Émergents

Les économies émergentes ont connu une année 2021 très mouvementée. La croissance a fortement rebondi au fur et à mesure des progrès des campagnes de vaccination, alors que la mobilité des personnes s'est normalisée après l'irruption du variant Delta plus tôt dans l'année. Les gouvernements ont multiplié les mesures de soutien, l'amélioration de la conjoncture dans les économies avancées générant également des retombées positives. L'inflation a fortement accéléré au second semestre (souvent au-delà des cibles des banques centrales, notamment en Amérique latine et en Europe de l'Est) du fait d'une demande domestique robuste et des perturbations des chaînes mondiales d'approvisionnement, une situation générant d'importants déséquilibres offre-demande. Les banques centrales n'ont pas eu d'autre choix que d'augmenter rapidement leurs taux directeurs, contrairement à leurs homologues des pays avancés. Du point de vue régional, la Chine a donné la priorité à des objectifs davantage structurels que conjoncturels, durcissant sa réglementation de plusieurs secteurs afin d'augmenter la part des travailleurs dans le partage du revenu national et de contenir la hausse des inégalités sociales. En Amérique latine, le balancier politique s'est orienté nettement vers les forces politiques de gauche suite aux résultats des élections au Chili et au Pérou, et aux sondages réalisés au Brésil et en Colombie. Enfin, la tendance économique a été moins volatile dans les pays de l'ASEAN, marquée par un rebond plus faible, moins d'inflation et moins d'action de la part des banques centrales que dans les autres régions.

Taux

L'année 2021 a été marquée par une forte hausse des taux souverains. Le taux allemand à 10 ans a clôturé 2021 à - 0,18 % soit une hausse annuelle de 40 pb. Le US à 10 ans a augmenté de 60pb pour atteindre 1,5 %. Les investisseurs, puis les banquiers centraux, ont fortement revu à la hausse leurs anticipations de hausse des taux face aux pressions inflationnistes et à la forte reprise de l'activité économique. Les améliorations sur le front de l'emploi ont été notables, en particulier aux États-Unis. Ce changement de ton des banquiers centraux a été marqué au quatrième trimestre :

- la Fed a annoncé la fin de ses achats nets d'actifs en mars 2022, ce qui devrait permettre une première hausse dès le deuxième trimestre. Les membres du FOMC envisagent désormais trois hausses en 2022, trois hausses en 2023 et deux hausses en 2024 ;
- la BCE a annoncé une réduction massive de ses achats courants mensuels de 90 à 20 milliards d'euros en octobre 2022. Dans le même temps, la BCE a gardé un filet de sécurité : les titres acquis dans le cadre de son programme d'urgence (PEPP) arrivant à échéance peuvent être réinvestis si nécessaire dans différentes classes d'actifs et juridictions.

Actions

Très belle année pour les indices actions avec un MSCI ACWI en hausse de + 19,1 %, mais notons une divergence marquée entre les marchés développés (+ 22,5 %) et les marchés émergents (- 2,3 %), notamment la Chine (- 22,7 %) et le Brésil (- 18 %). Ces derniers auront souffert de la hausse du dollar, des annonces d'un moindre soutien de l'économie chinoise dès le premier trimestre et du durcissement réglementaire sans précédent en Chine. Autrement, l'année 2021 aura été marquée par un très fort rebond des profits dans le monde développé (+ 52 %) ainsi qu'un fort soutien des politiques fiscales et monétaires dans un contexte sanitaire incertain. L'accélération de l'inflation et sa persistance, liée essentiellement aux goulets d'étranglement dans la chaine de production, aura finalement conduit les banques centrales, et notamment la Fed, à durcir le ton en fin d'année après l'avoir suggéré dès le mois de juin. Ce ton plus dur juste au moment où le variant Omicron conduisait à de nouvelles réductions de mobilité à travers le monde a fait trébucher les marchés qui ont quand même fini proches de leurs plus hauts annuels. Régionalement, les États-Unis (+ 25,2 %) et l'Europe (+ 19,9 %) sont en tête. En Europe, certains marchés font même mieux que les États-Unis, à savoir les Pays-Bas (+ 35,4 %), la Suède (+ 31,5 %) et la France (+ 26,7 %). Le Royaume-Uni (+ 15 %), le Japon (+ 11,4 %) et le Pacific hors Japon (+ 5,3 %) auront quant à eux été décevants. En Europe, cette année de reprise économique aura davantage profité aux valeurs cycliques (+ 22,3 %) qu'aux défensives (+ 15,9 %) et la baisse des taux réels aura bénéficié aux valeurs de croissance (+ 24,4 %) plutôt qu'aux valeurs Value (+ 15,3 %). Ainsi, les semi-conducteurs (+ 67,7 %) et le luxe (+ 31,3 %) auront été les grands gagnants alors que les Utilities (+ 4,1 %) et l'immobilier (+ 4,1 %) auront été à la peine.

4.2.2 Le marché de la gestion d'actifs [1]

L'année 2021 a été marquée par le retour des investisseurs sur les produits moyen et long-terme qui ont enregistré leur meilleure collecte historique (+ 2,5 trillions d'euros) à la faveur de marchés boursiers bien orientés et de perspectives de sortie de crises économique et sanitaire.

La collecte a été dirigée principalement vers les produits obligataires et actions, qui ont représenté chacun un tiers de la collecte mondiale globale. Les supports d'investissement ont toutefois été différenciés selon les zones géographiques : les investisseurs américains ont privilégié les produits de taux alors que les clients asiatiques et européens ont très majoritairement choisi les offres actions et diversifiées. Par ailleurs, les investisseurs américains et asiatiques ont également accru leurs avoirs en fonds monétaires dans l'attente de replacement (+ 506 milliards d'euros).

(1) Sources : Amundi et Broadridge Financial Solutions – FundFile & ETFGI / Fonds ouverts (hors mandats et fonds dédiés) à fin novembre 2021. La collecte des produits multi-distribués (cross-border) a été réaffectée en totalité en Europe.

Les fonds investis dans les émetteurs obligataires chinois, dont la base d'investisseurs s'est étendue aux clients Européens ont dominé la collecte de moyen et long terme. Ceci dans un contexte de découplage des expertises Chinoises (actions et obligations) avec les gestions émergentes globales à la faveur d'une part de leur intégration dans les principaux indices de marché et d'autre part en raison d'indicateurs de sortie de crise favorables ayant soutenu leur rendement. Malgré un ralentissement au second semestre, les fonds investis en dettes d'émetteurs américains pour les investisseurs domestiques ont constitué le 2e moteur de collecte. La 3e expertise la plus collectrice a été la gestion actions internationales (en Europe et Asie principalement).

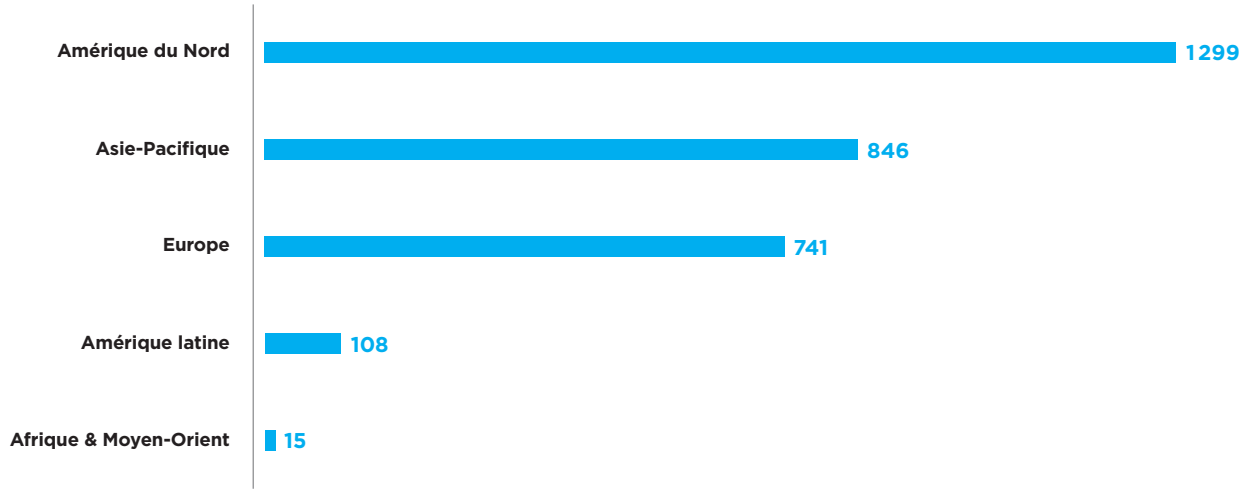
Les investissements responsables et durables (ESG) ont poursuivi leur forte croissance avec plus de 6 000 milliards d'euros d'encours. La mise en application en Europe de la Directive SFDR ainsi que la pénétration grandissante des gestions ESG au sein de toutes les expertises de gestion et types de clients ont été les principaux moteurs de croissance.

La dynamique de collecte des offres ESG, déjà très forte les années précédentes, a atteint un niveau record avec plus de 700 milliards d'euros de flux moyen et long-terme (28 % des flux monde), en particulier sur les thématiques liées à l'environnement.

La gestion passive a attiré plus de 1 trillion d'euros de souscriptions nettes avec le plus haut niveau de collecte historique pour les gestions actions passives sous l'impulsion des fonds ouverts cotés (ETFs). Le marché des ETFs a atteint son niveau le plus élevé depuis sa création avec des encours de 10 trillions de dollars américains (+ 29 % en 1 an) soutenus par une collecte de plus de 1 trillion de dollars américains. La gestion passive dans sa globalité (y compris fonds indiciels traditionnels) a rencontré une demande forte partout dans le monde, en particulier aux États-Unis qui a concentré les deux tiers de la collecte (+ 694 milliards d'euros). Les flux ont également été importants en Europe (+ 232 milliards d'euros) et en Asie (+ 159 milliards d'euros).

Collectes 2021 par zone géographique dans le monde

(en milliards d'euros)



4.2.2.1 Marché européen

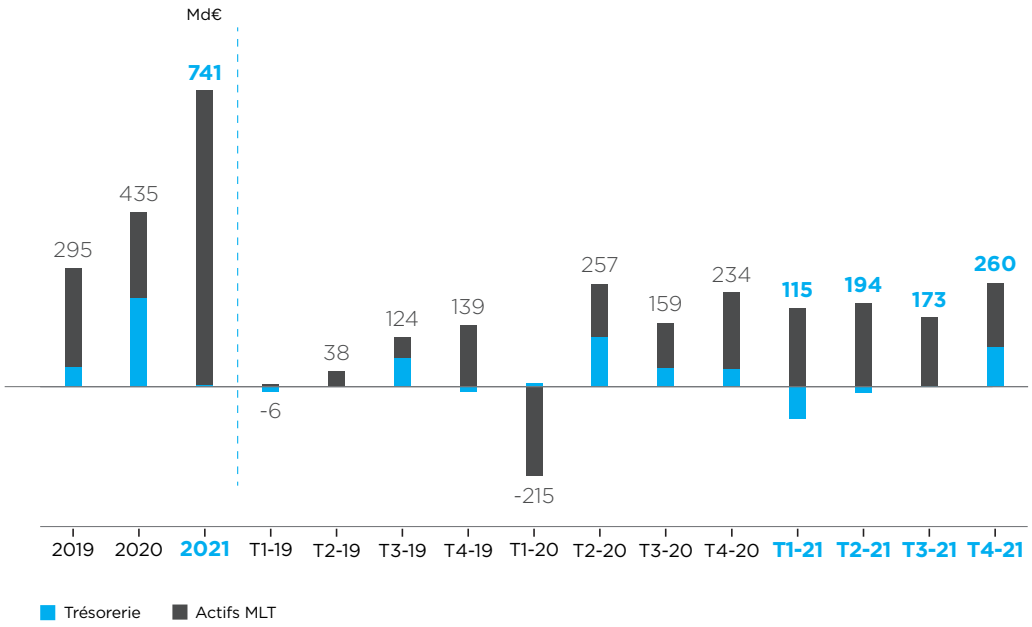
Bénéficiant d'une appréciation des marchés spectaculaire et d'une collecte de près de 750 milliards d'euros, les encours de fonds domiciliés en Europe ont atteint leur plus haut historique à 15 trillions d'euros, en hausse de 18 % sur un an.

L'année a été marquée par la dynamique importante et régulière des produits moyen et long terme qui ont constitué la quasi-totalité des souscriptions nettes (+ 737 milliards d'euros, plus de trois fois supérieure à la collecte de 2020), bénéficiant à l'ensemble des classes d'actifs, malgré un ralentissement au dernier trimestre en raison du contexte inflationniste et du développement du variant Omicron.

Les produits actions ont été les principaux bénéficiaires de la collecte en Europe, atteignant un record historique. Les flux ont principalement été orientés vers les fonds thématiques environnementaux (climat, écologie, énergies propres) et les actions internationales.

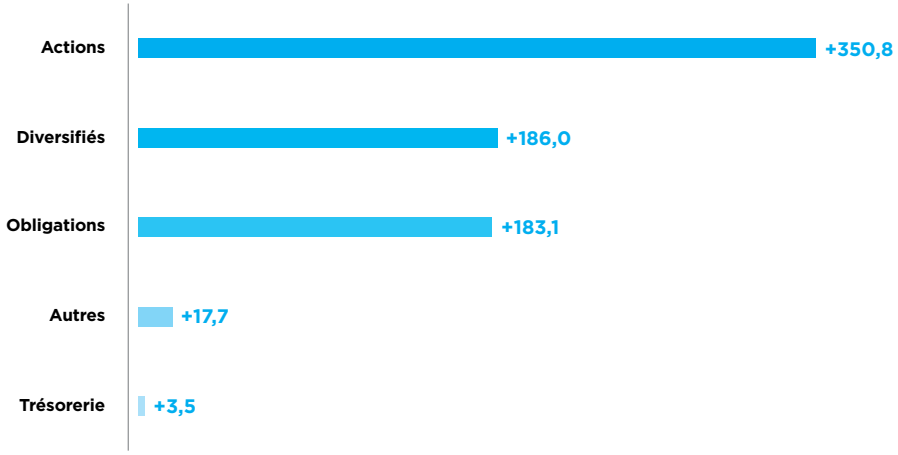
Les fonds ESG ont constitué le principal moteur de la collecte moyen et long-terme (près de 75 % de la collecte). Parmi ceux-ci, les fonds actions internationaux, à thématiques écologiques & environnementales ou investis en valeurs américaines ont été les principaux bénéficiaires. Les fonds diversifiés ont également significativement contribué à la collecte des gestions responsables, soutenus en particulier par les offres locales destinées à la clientèle *retail*.

Les solutions obligataires ont eu des dynamiques différenciées selon leur type de gestion. Les fonds globaux et flexibles, à taux variables ou à maturité courte offrant une protection contre la hausse des taux ainsi que les obligations indexées à l'inflation ont été privilégiés par les investisseurs. En revanche, les fonds émergents (hors offres Chine) et les fonds à échéance ont fait l'objet de rachats.



Collectes 2021 par classes d'actifs en Europe

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

4.2.2.2 Marchés d'Asie-Pacifique

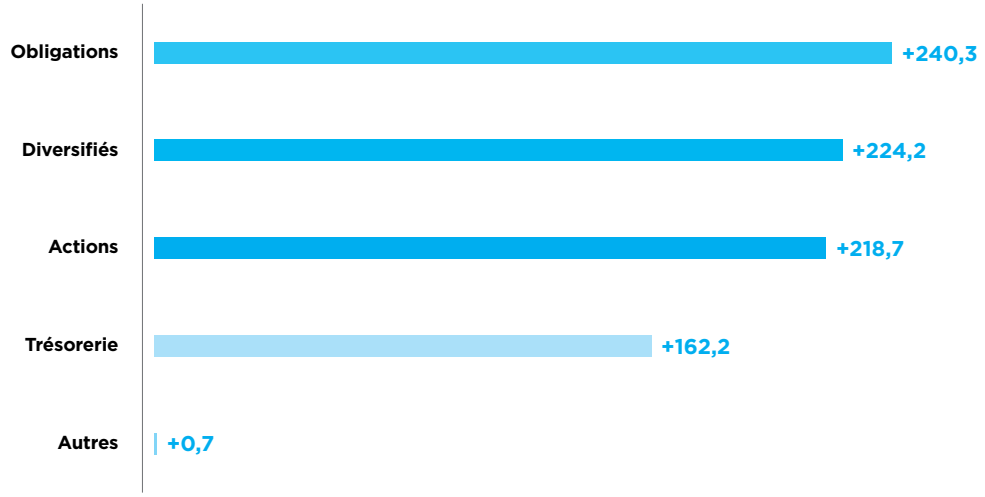
L'Asie sous l'impulsion du marché chinois (76 % de la collecte Asie-Pacifique), a connu une collecte supérieure à celle de l'Europe. Les obligations ont été le premier moteur de la collecte avec + 240 milliards d'euros. Les produits de taux (obligations et instruments monétaires) en devise locale Chinoise ont concentré à eux seuls près de 50 % de la collecte de la région. Comme en 2020, la classe d'actifs diversifiée a attiré des flux importants (+ 224 milliards d'euros) dont l'essentiel de la collecte a été réalisée en Chine, en réponse à la recherche par les clients particuliers de rendement supérieur à celui offert par les produits purement obligataires.

Les actions internationales ont confirmé leur attrait auprès des investisseurs d'Asie-Pacifique, en particulier Japonais et Australiens. Les actions américaines ont également bénéficié d'une collecte soutenue au Japon et en Corée du Sud. Les fonds thématiques et sectoriels investis dans les technologies ont quant à eux collecté au sein de chacun des pays de la région. Les investisseurs Indiens ont délaissé les fonds obligataires en devise locale au profit d'une exposition au marché action local.

Enfin, la gestion ESG a poursuivi sa progression en Asie représentant désormais 3 % des encours et 9 % de la collecte moyen et long terme.

Collectes 2021 par classes d'actifs en Asie Pacifique

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

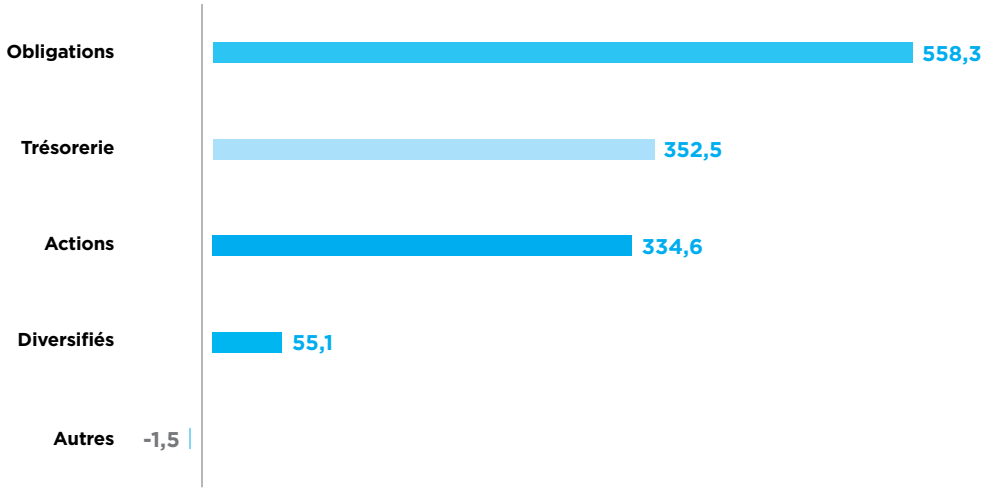
4.2.2.3 Marché américain

Aux États-Unis, près de la moitié de la collecte (+ 558 milliards d'euros) s'est portée sur les produits obligataires (obligations US, inflation et internationales) tant sur la gestion active que passive. Malgré une performance élevée des marchés actions, les fonds actions gérés activement ont affiché une décollecte nette comme ce fut le cas les années précédentes, concentrée sur les actions US. *A contrario*, les flux positifs sur les ETFs actions ont atteint un niveau record, bénéficiant à l'ensemble des expertises. Après une décollecte en 2020, les fonds diversifiés ont renoué avec la collecte, en particulier sur les produits équilibrés et fonds à échéance utilisés comme solutions d'épargne retraite.

Malgré des encours encore limités, la gestion responsable poursuit sa pénétration au sein de la gestion des fonds, contribuant à près de 10 % de la collecte moyen et long terme.

Collectes 2021 par classes d'actifs en Amérique du Nord

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI EN 2021

En 2021, Amundi a poursuivi sa trajectoire de croissance rentable et est en avance sur son plan 2018-2022 :

- **résultat net ajusté à 1 315 millions d'euros, en croissance de + 12 % par an entre 2018 et 2021**, à comparer à un objectif de + 5 % par an (annoncé en 2018) ;
- **coefficient d'exploitation ajusté de 47,9 % en 2021 et** d'environ 50 % sur 2018-2021 (*vs* objectif < 53 %).

4.3.1 Une activité soutenue

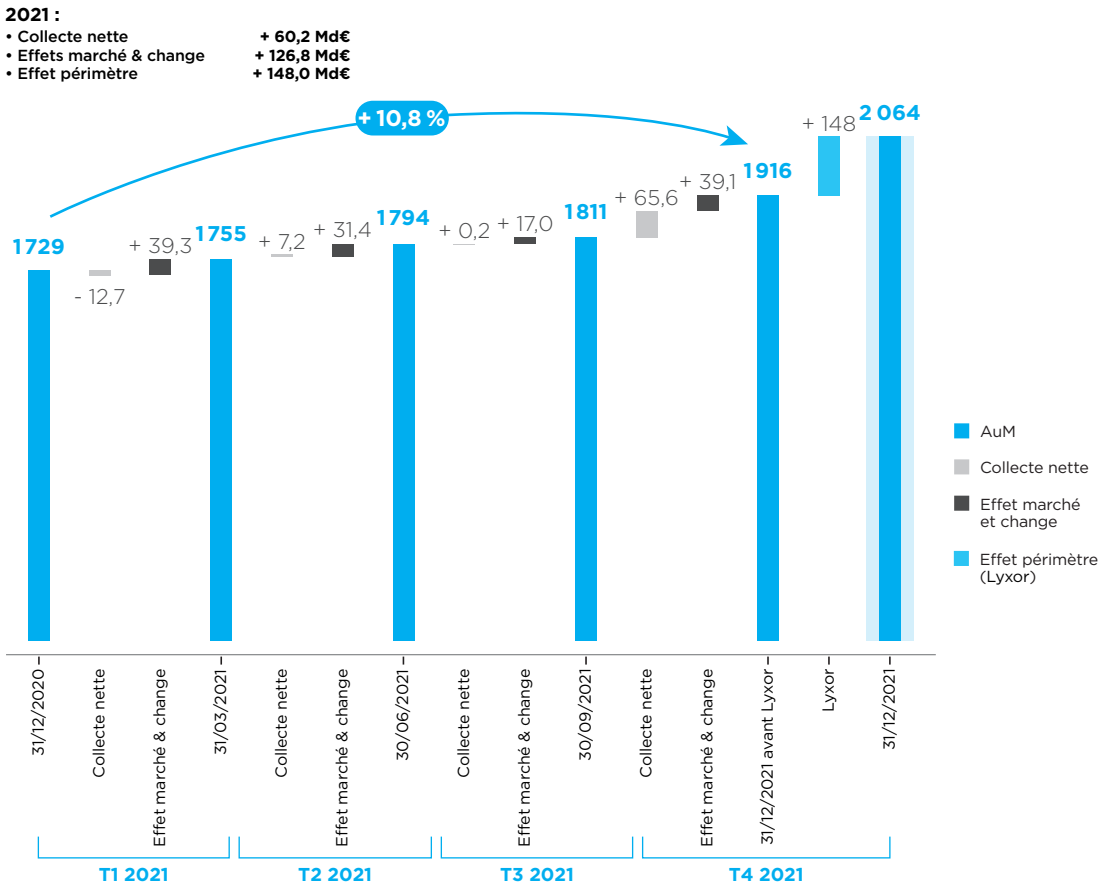
Les encours sous gestion atteignent 2 064 milliards d'euros au 31 décembre 2021, avec l'acquisition de Lyxor, réalisée le 31 décembre 2021. Hors Lyxor, les encours gérés par Amundi au 31 décembre 2021 atteignent 1 916 milliards d'euros, en progression de + 10,8 % sur un an, grâce à un effet de marché très important (+ 126,8 milliards d'euros) et à une collecte nette dynamique (+ 60,2 milliards d'euros).

À noter :

- toutes les données d'encours et de collecte nette incluent les actifs gérés 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 données de collecte et de résultats de l'année 2021 n'incluent pas Lyxor, dont l'acquisition n'a été finalisée qu'au 31 décembre 2021.

Évolution des encours (1) sous gestion d'Amundi en 2021

(en milliards d'euros)



(1) *Encours & collecte nette yc. BOC WM à partir du T1 2021, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte nette et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.*

4.3.1.1 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par segments de clientèle [1]

(en milliards d'euros hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
Réseaux France	128	118	8,7 %	0,9	7,7
Réseaux internationaux	174	146	19,2 %	18,9	(1,4)
dont Amundi BOC WM	*11*	*0*	/	*10,1*	
Distributeurs tiers	232	185	25,6 %	23,6	5,3
RETAIL (HORS JVs)	**534**	**449**	**19,1 %**	**43,5**	**11,7**
Institutionnels [2] & souverains	444	414	7,4 %	0,4	14,5
Corporates	100	96	4,6 %	3,3	17,8
Épargne Entreprises	78	67	16,4 %	2,5	3,9
Assureurs CA & SG	472	464	1,7 %	(0,8)	(8,2)
INSTITUTIONNELS	**1 095**	**1 041**	**5,2 %**	**5,4**	**28,1**
JVs [3]	286	239	19,8 %	11,4	5,4
TOTAL	**1 916**	**1 729**	**10,8 %**	**60,2**	**45,1**
ENCOURS MOYENS 2021 HORS JVS	**1 552**	**1 398**	**11,0 %**	**/**	**/**

(1) Encours & Collecte hors Lyxor, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur QP.
(2) Y compris fonds de fonds.
(3) Y compris des sorties de produits de « channel business » en Chine pour - 18,4 milliards d'euros en 2021 et de réinternalisation pour - 11,6 milliards d'euros au T3 2021.

Dans un environnement de marché toujours porteur [1], la dynamique d'activité a été très bonne en 2021, portée notamment par les actifs MLT (+ 75,5 milliards d'euros hors JVs), avec une composante élevée en gestion active (+ 55,8 milliards d'euros) et en actifs MLT ESG (+ 36,5 milliards d'euros [2]).

Au total la collecte en 2021 est de + 60,2 milliards d'euros, compte tenu de la bonne dynamique d'activité dans les JVs (+ 29,7 milliards d'euros hors sorties de « Channel business » [3]) et en dépit de sorties en produits de trésorerie (- 26,6 milliards d'euros).

Les flux nets sur la clientèle *Retail* (hors JV) sont très élevés à + 43,5 milliards d'euros, essentiellement en actifs moyen long terme (+ 41,2 milliards d'euros).

- **L'activité des distributeurs tiers a été particulièrement soutenue** (+ 23,8 milliards d'euros en actifs MLT) et très diversifiée par pays (en particulier France, Italie, Allemagne, Espagne, Hong Kong et Singapour). Cette dynamique commerciale est bien équilibrée entre les expertises actives et passives.
- Dans les **réseaux partenaires internationaux** (+ 8,8 milliards d'euros en actifs MLT), **la dynamique a été particulièrement forte notamment** chez UniCredit (+ 4,4 milliards d'euros en actifs MLT), tirée par les gestions actives, les fonds thématiques et l'ESG. En Espagne (réseau Banco Sabadell), les flux se sont élevés à + 2,1 milliards d'euros, reflétant le déploiement réussi des offres Amundi.

  En Chine, **la filiale Amundi-BOC WM réalise une très belle première année**, avec + 10,1 milliards d'euros de collecte dans les réseaux de Bank of China.
- Dans **les réseaux en France,** l'activité a été plus contrastée (- 0,2 milliard d'euros en actifs MLT) avec des flux positifs de + 4,1 milliards d'euros en unités de comptes principalement, compensées par - 4,3 milliards d'euros de sorties (avant échéance) en produits structurés déclenchées par les conditions de marché favorables.

La collecte auprès des clients institutionnels s'élève à + 5,4 milliards d'euros, avec un niveau élevé de collecte en actifs MLT (+ 34,4 milliards d'euros) auprès de tous les segments de clientèle, et une décollecte en produits de trésorerie (- 28,9 milliards d'euros).

Les JVs affichent une collecte soutenue de + 29,7 milliards d'euros, hors sorties de « channel business » [3] en Chine.

- **En Inde**, l'année a été particulièrement dynamique (+ 26,0 milliards d'euros), avec une collecte majoritairement portée par les institutionnels, et des flux résilients en fonds ouverts. SBI FM a consolidé son rang de **leader sur le marché des fonds ouverts en Inde avec une part de marché de 16,4 %** [4].

  Pour mémoire, **a été annoncé le 12 décembre 2021 le projet de cotation en bourse de SBI FM.** Cette cotation est prévue en 2022 à la bourse indienne [5], et devrait porter sur 10 % du capital de SBI FM. Dans le cadre de cette cotation, Amundi envisage de céder environ 4 % du capital.
- **En Chine**, la JV avec ABC a enregistré une collecte de + 12,8 milliards d'euros hors sorties des produits Channel Business (- 18,4 milliards d'euros) et hors réinternalisation exceptionnelle par un institutionnel au T3 2021 (- 11,6 milliards d'euros).
- **En Corée du Sud,** la JV avec NH réalise une bonne année avec + 2,1 milliards d'euros de collecte, dont + 2,7 milliards d'euros en MLT.

(1) Hausse des marchés Actions en moyenne de + 25 % vs 2020.
(2) Collecte hors assureurs Groupe.
(3) Produits peu margés ; sorties liées à l'évolution réglementaire, (en 2021 : - 18,4 milliards d'euros).
(4) Source AMFI India à fin décembre 2021.
(5) Sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché. SBI FM est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).

4.3.1.2 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par classes d'actifs [1]

(en milliards d'euros hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
Actions	366	277	32,0 %	22,8	19,3
Diversifiés	316	263	19,9 %	38,0	(1,0)
Obligations	656	635	3,3 %	14,9	(11,3)
Réels, alternatifs et structurés	96	92	3,9 %	(0,2)	4,5
Actifs MLT hors JVs	1 433	1 267	13,0 %	75,5	11,5
Trésorerie hors JVs	197	222	(11,5 %)	(26,6)	28,2
Actifs hors JVs	1 629	1 490	9,4 %	48,8	39,8
JVs	286	239	19,8 %	11,4	5,4
TOTAL	**1 916**	**1 729**	**10,8 %**	**60,2**	**45,1**
DONT ACTIFS MLT	**1 685**	**1 477**	**14,1 %**	**83,6**	**17,7**
DONT PRODUITS DE TRÉSORERIE	**230**	**252**	**(8,5 %)**	**(23,4)**	**27,5**

La gestion active affiche une collecte record en 2021, à + 55,9 milliards d'euros, grâce à la qualité des gestions et à leur bon positionnement, notamment en ESG.

L'ensemble des plateformes de gestion a délivré de très bonnes performances : près de 74 % des encours en fonds ouverts sont classés dans les deux premiers quartiles sur cinq ans [2]. Par ailleurs, sur cinq ans, 86 % des encours surperforment leur benchmark [3].

L'ESG demeure au cœur des stratégies et des process de gestion, avec une innovation constante (gamme *ESG Improvers*, *Social Bonds*, *Emerging Market bonds*...).

La collecte élevée de l'année reflète le positionnement des offres, adaptées aux attentes des clients et aux grandes tendances du marché, avec notamment :

- **les offres de solutions diversifiées** (fonds ouverts, gestions sous mandat) et **sur mesure** (allocation d'actifs, construction de portefeuilles, *advisory*...) dont la collecte atteint + 25,3 milliards d'euros [4], avec notamment :
  - la **montée en puissance des nouvelles offres OCIO** répondant à la demande croissante des investisseurs institutionnels (16 mandats remportés et + 8,3 milliards d'euros de collecte),
  - la **dynamique commerciale** des *flagships* Global Multi Asset Conservative (+ 2,3 milliards d'euros), Multi Asset Sustainable Future (+ 0,8 milliard d'euros) ;
- **le succès dans nos expertises Actions :** expertises Value (+ 1,7 milliard d'euros de collecte, par exemple sur le fonds *European Equity Value* + 0,8 milliard d'euros), fonds thématiques (+ 3,9 milliards d'euros, avec le lancement des nouveaux produits comme le fonds CPR Hydrogène) et plus généralement les fonds ESG (*Global Ecology* + 0,7 milliard d'euros, *European ESG Improvers* + 0,3 milliard d'euros) ;
- **en obligataire, le gain de plusieurs mandats institutionnels.**

La gestion passive, ETF et Smart Beta a connu une nouvelle très bonne année, avec une collecte de + 19,7 milliards d'euros, portant les encours à 208 milliards d'euros, un niveau supérieur à l'objectif annoncé en 2019 (200 milliards d'euros attendus en 2023).

En **ETP** [5], avec une collecte nette de + 11,9 milliards d'euros, Amundi se classe 3e collecteur européen [6] et 5e en termes d'encours avec 88 milliards d'euros et une part de marché à nouveau en augmentation.

L'ESG a représenté plus de 50 % des flux ETF du marché européen, et environ 90 % de la collecte d'Amundi, qui démontre ainsi son savoir-faire et sa capacité d'innovation ESG.

Amundi Actifs Réels a tiré parti de son positionnement et d'un marché des actifs réels et privés en fort développement. La collecte s'est élevée à + 4,6 milliards d'euros, bien répartie entre toutes les expertises (+ 1,8 milliard d'euros en Private Equity, + 1,6 milliard d'euros en Immobilier, + 1,1 milliard d'euros en dette privée). Les encours s'élèvent à 62,1 milliards d'euros fin 2021, reflétant une hausse significative depuis cinq ans (+ 11,1 % de croissance annuelle moyenne).

L'innovation ESG a également été un élément marquant de l'année avec le lancement de fonds ESG en dette privée à impact, fonds immobiliers labellisés ISR, obtention du label ISR pour OPCIMMO et avec le gain de plusieurs mandats pour les dispositifs Prêts Participatifs de Relance, Obligations Relance, programme « Fleurons des Territoires » (label Relance) dans le cadre du plan de relance en France.

(1) Encours & Collecte hors Lyxor, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.
(2) Source : Morningstar Direct, fonds ouverts et ETF, périmètre monde hors fonds nourriciers, fin décembre 2021. 621 fonds soit 478 milliards d'euros. Au total, 183 fonds Amundi ont un rating Morningstar 4 ou 5 étoiles.
(3) Au 31 décembre 2021, source : données internes, périmètre : 1 129 milliards d'euros (hors JV et périmètre Lyxor), gestion active hors gestion passive, actifs réels, produits structurés.
(4) Hors Amundi BOC WM.
(5) ETP : Exchange Traded Products, incluant les ETF (Exchange Traded Funds) et les ETC (Exchange Traded Commodities).
(6) Source ETF GI.

4.3.1.3 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par zone géographique

(en milliards d'euros, hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
France	957	932	2,7 %	(16,0)	26,7
Italie	200	180	11,2 %	12,0	(2,0)
Europe hors France et Italie	278	225	23,8 %	31,7	28,3
Asie	369	298	23,9 %	30,4	1,2
Reste du monde	112	95	18,1 %	2,0	(9,0)
TOTAL	**1 916**	**1 477**	**29,7 %**	**60,2**	**45,1**
TOTAL HORS FRANCE	**958**	**545**	**75,9 %**	**76,2**	**18,4**

4.3.2 Un résultat net record en 2021

Données ajustées [1]

Amundi affiche un résultat net ajusté [2] record de 1 315 millions d'euros, en hausse de + 37 % par rapport à 2020.

Cet excellent niveau de profitabilité résulte de plusieurs facteurs :

Haut niveau de revenus nets, en progression de + 23,5 %

Les commissions de gestion s'élèvent à 2 786 millions d'euros (+ 14,5 %) sous l'effet de la hausse des marchés et de la dynamique de collecte. La marge moyenne [3] (17,9 pb) est en progression grâce à un effet mix favorable. Le niveau très élevé de commissions de surperformance en 2021 (427 millions d'euros) est lié d'une part à la forte hausse des marchés actions observée depuis mi-2020 et d'autre part à la qualité des gestions Amundi. La normalisation des commissions de surperformance devrait se poursuivre en 2022.

Maintien d'une excellente efficacité opérationnelle

L'évolution des charges d'exploitation *vs* 2020 (+ 14,4 %) s'explique par :

- **la poursuite des investissements de développement** pour 65 millions d'euros : investissements dans la technologie à la fois au service des clients externes et des besoins internes, montée en puissance d'Amundi-BOC en Chine, promotion de la marque et amélioration de la notoriété à destination du *Retail*, recrutements dans les expertises en croissance (actifs réels, thématiques…) ;
- **le provisionnement des rémunérations variables,** en lien avec la progression du résultat opérationnel ;
- **l'effet périmètre** par rapport à 2020 [4].

Grâce à cet effet ciseaux positif, le coefficient d'exploitation est de 47,9 % (environ 50 % hors niveau exceptionnel de commissions de surperformance [5]) et le **Résultat brut d'Exploitation progresse de + 33 %.**

La contribution des sociétés mises en équivalence (*joint-ventures* asiatiques essentiellement) **progresse sensiblement à 84 millions d'euros contre 66 millions d'euros** en 2020, grâce notamment à la contribution des JVs en Chine (28 millions d'euros) et en Inde (47 millions d'euros).

Données comptables

Le résultat net comptable s'élève à 1 369 millions d'euros (+ 50,5 % *vs* 2020) et intègre les premiers coûts liés à l'intégration de Lyxor (12 millions d'euros après impôts), l'amortissement des contrats de distribution, ainsi qu'un gain fiscal exceptionnel (*Affrancamento* [6]). Le Bénéfice net par Action atteint 6,75 euros, en forte hausse par rapport à 2020 (+ 50 %).

(1) Les données du compte de résultat n'incluent pas Lyxor, acquis le 31/12/2021.
(2) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (gain de 114 millions d'euros nets au T2 2021).
(3) Commissions nettes de gestion / encours moyens.
(4) Effet périmètre de + 28 millions d'euros : acquisition de Sabadell AM, consolidée à partir du T3 2020, consolidation globale de Fund Channel et d'Anatec à partir du T1 2021.
(5) Niveau exceptionnel de commissions de surperformance = niveau supérieur au montant moyen des commissions de surperformance par trimestre en 2017-2020 (42 millions d'euros).
(6) Gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

Compte de résultat

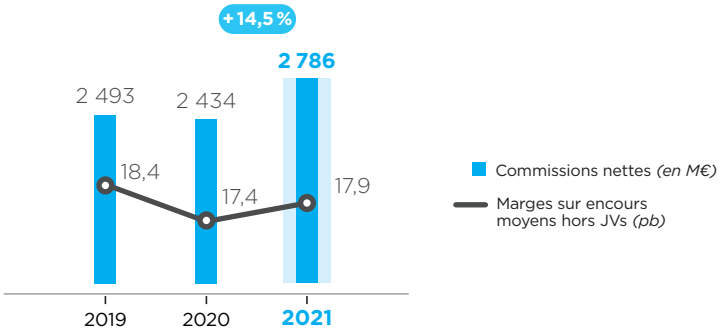
(en millions d'euros, hors Lyxor)	2021	2020	Δ 2021/2020
REVENUS NETS AJUSTÉS [1]	**3 204**	**2 595**	**23,5 %**
Revenus nets de gestion	3 213	2 634	22,0 %
dont commissions nettes de gestion	*2 786*	*2 434*	*14,5 %*
dont commissions de surperformance	*427*	*200*	*213,3 %*
Produits nets financiers et autres produits nets [1]	(8)	(38)	-
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION [1]	**(1 534)**	**(1 341)**	**14,4 %**
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ [1]	**1 670**	**1 255**	**33,1 %**
Coefficient d'exploitation ajusté	*47,9 %*	*51,7 %*	*(3,8 pts)*
Coût du risque & Autres	(12)	(23)	(46,1 %)
Sociétés mises en équivalence	84	66	27,7 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT AJUSTÉ [1]	**1 742**	**1 298**	**34,2 %**
Impôts sur les sociétés ajusté [4]	(430)	(338)	27,0 %
Minoritaires	3	3	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ [1]	**1 315**	**962**	**36,7 %**
Amortissement des contrats de distribution après impôts	(49)	(52)	(7,1 %)
Coûts d'intégration nets d'impôts	(12)	0	-
Impact Affrancamento [2]	114	0	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE YC *AFFRANCAMENTO* [2]	**1 369**	**910**	**50,5 %**
BNPA comptable *(en euros par action)*	6,75	4,50	50,1 %
BNPA ajusté *(en euros par action)*	6,49	4,76	36,3 %

(1) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (114 millions d'euros au T2 2021). Voir section IAP définitions et méthodologie.

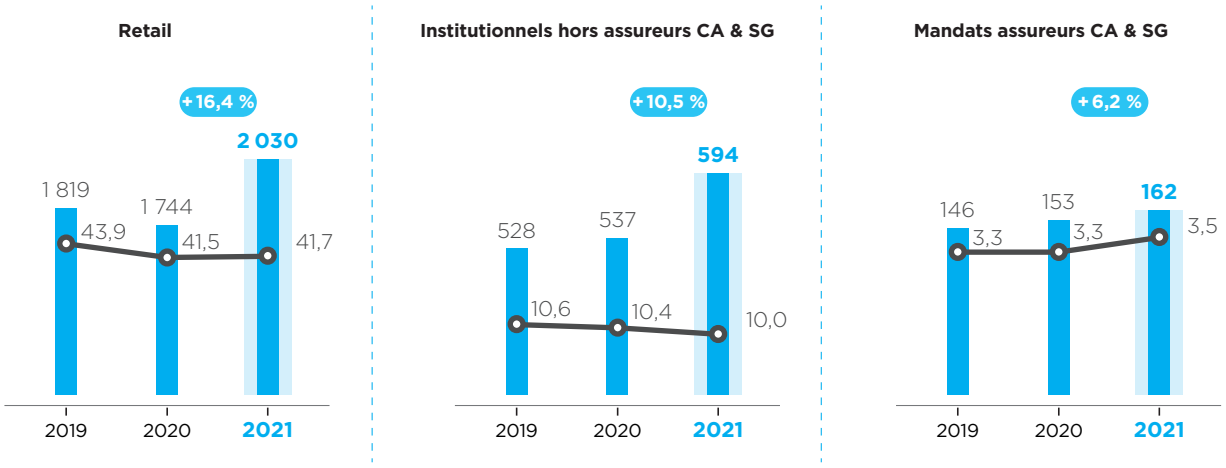
(2) Le résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

Marges [1]

Commissions nettes de gestion *(M€)* **et marges sur encours moyens hors JV** *(pb)* [1]



(1) Marge moyenne : revenus nets de gestion (hors commissions de surperformance) /encours moyens hors JVs.



La marge moyenne sur encours progresse, à 17,9 points de base contre 17,4 points de base en 2020, en raison d'un effet mix clients / produits plus favorable lié à la dynamique collecte depuis plusieurs trimestres, avec une composante *Retail* et Actifs MLT importante.

4.3.3 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

4.3.3.1 Compte de résultat : Annexe méthodologique

Données comptables

Aux 12 mois 2020 et 2021, données après amortissement des actifs intangibles (contrats de distribution) ; en 2021, coûts d'intégration de Lyxor au T4 (12 millions d'euros après impôts et 16 millions d'euros avant impôts) et impact *Affrancamento* [(1)] (114 millions d'euros nets au T2).

Données ajustées

Afin de présenter un compte de résultat plus proche de la réalité économique, les ajustements suivants sont réalisés : retraitement de l'amortissement des actifs intangibles comptabilisé en déduction des revenus nets (contrats de distribution avec SG, Bawag, UniCredit et Banco Sabadell), coûts d'intégration de Lyxor et impact *Affrancamento*.

NB : l'amortissement du contrat SG (par an : 10 millions d'euros après impôts, 14 millions d'euros avant impôts) **a cessé au 1er novembre 2020.**

Dans les données comptables, amortissement des contrats de distribution :

- 12M 2020 : 74 millions d'euros avant impôts et 52 millions d'euros après impôts ;
- 12M 2021 : 68 millions d'euros avant impôts et 49 millions d'euros après impôts.

4.3.3.2 Acquisition de Lyxor

- Conformément à IFRS 3, reconnaissance au bilan d'Amundi au 31 décembre 2021 :
  - d'un goodwill de 652 millions d'euros ;
  - d'un actif intangible représentant des contrats clients de 40 millions d'euros avant impôt (30 millions d'euros après impôts) sera amorti linéairement sur trois ans.
- Dans le compte de résultat du Groupe, l'actif intangible mentionné ci-dessus sera amorti linéairement sur trois ans à partir de 2022 ; l'incidence nette d'impôt de cet amortissement sera de 10 millions d'euros en année pleine (soit 13 millions d'euros avant impôts). Cet amortissement sera comptabilisé en déductions des revenus nets et viendra s'ajouter aux amortissements existants des contrats de distribution.
- Pour mémoire 70 millions d'euros de coûts d'intégration avant impôts sont anticipés dont 16 millions d'euros avant impôt déjà comptabilisés au T4-2021 (voir *supra*).

(1) Le résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

4.3.3.3 Tableau de réconciliation des IAP

Afin de présenter un indicateur de résultat plus proche de la réalité économique, Amundi publie un Résultat net ajusté qui se réconcilie avec le résultat net part du Groupe comptable de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**2021**	**2020**
Revenus nets (a)	**3 136**	**2 521**
+ Amortissement des contrats de distribution avant impôts	68	74
REVENUS NETS AJUSTÉS (b)	3 204	2 595
Charges d'exploitation (c)	**(1 550)**	**(1 341)**
+ Coût d'intégration avant impôts	16	0
Charges d'exploitation ajustées (d)	**(1 534)**	**(1 341)**
Résultat brut d'exploitation (e) = (a) + (c)	**1 586**	**1 180**
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (f) = (b) + (d)	**1 670**	**1 255**
Coefficient d'exploitation (c)/(a)	*49,4 %*	*53,2 %*
Coefficient d'exploitation ajusté (d)/(b)	*47,9 %*	*51,7 %*
Coût du risque & Autres (g)	(12)	(23)
Sociétés mises en équivalence (h)	84	66
Résultat avant impôt (i) = (e) + (g) +(h)	**1 658**	**1 224**
RÉSULTAT AVANT IMPÔT AJUSTÉ (j) = (f) + (g) + (h)	**1 742**	**1 298**
Impôts sur les bénéfices (k)	*(292)*	*(317)*
Impôts sur les bénéfices ajustés (l)	*(430)*	*(338)*
Minoritaires *(m)*	3	3
Résultat net part du Groupe (n) = (i) + (k) + (m) – (p)	**1 255**	**910**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ (o) = (j) + (l) + (m)	**1 315**	**962**
Impact Affrancamento (p)	*114*	*0*
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (n) + (p) INCLUANT *AFFRANCAMENTO*	1 369	910

4.3.4 Politique de dividende

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale, qui se tiendra le 18 mai 2022, un dividende de 4,10 euros par action, en numéraire.

Ce dividende correspond à un taux de distribution de 65 % du résultat net part du Groupe [(1)] (hors *Affrancamento* et coûts d'intégration), et à un rendement de 6.2 % sur la base du cours de l'action au 4 février 2022 (clôture). Ce dividende sera détaché le 23 mai 2022 et mis en paiement à compter du 25 mai 2022.

Depuis la cotation, le TSR [(2)] (retour total pour l'actionnaire) s'élève à 88 % [(3)] y compris le dividende qui sera distribué en mai 2022 après le vote de l'Assemblée Générale.

(1) Le taux de distribution du dividende se calcule sur la base du résultat net comptable part du groupe ajusté 2021 (1 369 millions d'euros), minoré de l'impact Affrancamento (114 millions d'euros) et en excluant les coûts d'intégration de Lyxor (- 12 millions d'euros).
(2) Le TSR (Total Shareholder Return) inclut le rendement total pour un actionnaire : hausse de l'action + dividendes versés de 2016 à 2021 + dividende soumis à l'AG de mai 2022 + Droit préférentiel de Souscription détaché en mai 2017.
(3) Au 4 février 2022.

4.4 BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE

4.4.1 Bilan consolidé d'Amundi

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Caisses, banques centrales	948	0	NA
Instruments dérivés	3 079	3 090	(0,4 %)
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 390	13 432	(15,2 %)
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	702	607	15,6 %
Actifs financiers au coût amorti	2 000	2 429	(17,7 %)
Actifs d'impôts courants et différés	319	177	79,5 %
Comptes de régularisation et actifs divers	2 276	1 921	18,4 %
Participations et parts dans les entreprises mises en équivalence	385	295	30,6 %
Immobilisations corporelles	397	410	(3,0 %)
Immobilisations incorporelles	519	530	(2,2 %)
Écarts d'acquisition	6 704	5 996	11,8 %
TOTAL ACTIF	**28 718**	**28 888**	**(0,6 %)**

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Instruments dérivés	2 393	2 619	(8,6 %)
Passifs financiers à la juste valeur par résultat par option	9 694	10 086	(3,9 %)
Passifs financiers au coût amorti	1 814	2 968	(38,9 %)
Passifs d'impôts courants et différés	344	235	46,5 %
Comptes de régularisation et passifs divers	3 316	2 762	20,1 %
Provisions	126	165	(23,9 %)
Dettes subordonnées	304	304	=
Capitaux propres part du Groupe	10 671	9 695	10,1 %
• Capital et réserves liées	3 033	2 984	1,7 %
• Réserves consolidées	6 331	5 997	5,6 %
• Gains ou pertes latents ou différés	(63)	(196)	(67,8 %)
• Résultat part du Groupe	1 369	910	50,5 %
Participations ne donnant pas le contrôle	56	54	4,9 %
TOTAL PASSIF	**28 718**	**28 888**	**(0,6 %)**

4.4.1.1 Évolution du bilan

Au 31 décembre 2021, le total de bilan s'élève à 28,7 milliards d'euros, contre 28,9 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

L'acquisition de Lyxor ayant été finalisée le 31 décembre 2021, le bilan consolidé au 31 décembre 2021 intègre les actifs et passifs acquis et reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprise conformément à la norme IFRS 3 révisée. Ces actifs et passifs sont détaillés dans la note annexe 9.3.2 aux comptes consolidés.

Les instruments dérivés à l'actif représentent 3 079 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs. 3 090 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 structurées.

Les instruments dérivés au passif représentent 2 393 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs. 2 619 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Ces montants reflètent principalement 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 présentent un encours de 11 390 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 13 432 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 15,2 %. Ils sont principalement constitués :

- des actifs en adossement des émissions d'EMTN (émissions valorisées symétriquement à la juste valeur par résultat sur option), pour 8 997 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 9 673 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 7 %, en lien avec l'évolution de l'activité. Ces actifs de couverture sont : des titres obligataires émis par Crédit Agricole SA et des parts d'OPCI détenus par Amundi Finance Émissions, et des dépôts à terme souscrits par LCL Émissions auprès de LCL ;
- des investissements en *seed money* (276 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 301 millions d'euros au 31 décembre 2020), en baisse de - 8,4 % ;
- des placements volontaires (hors titres souverains Emir) pour 2 006 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 3 351 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 40,1 %). Cette évolution reflète les cessions réalisées afin de financer l'acquisition de Lyxor ;
- des titres de participation non consolidés, hors ceux évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables par option, pour 112 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 107 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 5 millions d'euros.

Les passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option pour 9 694 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 10 086 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 3,9 %, représentent la juste valeur des EMTN structurées émises par le Groupe dans le cadre du développement de son offre de solutions à destination des clients *Retail*.

Les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres présentent un encours de 702 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 607 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 15,6 % sur l'exercice. Ce poste enregistre les titres de participation non consolidés comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables par option pour 169 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 141 millions d'euros au 31 décembre 2020 en hausse de 20,4 % ainsi que les titres d'État (533 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 467 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 14,1 %) détenus dans le cadre de la réglementation EMIR relative aux garanties sur instruments dérivés.

Les actifs financiers au coût amorti sont constitués des prêts et créances sur établissements de crédit et s'élèvent à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 429 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 17,7 %. Au 31 décembre 2021 ils se décomposent en 1 733 millions d'euros de dépôts et trésorerie court terme et 267 millions d'euros de prêts à moyen/long terme (hors 125 millions d'euros intégrés en placements volontaires).

Les passifs au coût amorti sont constitués de dettes envers les établissements de crédit et totalisent 1 814 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 968 millions d'euros au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2021, les dettes envers les établissements de crédit sont composées d'emprunts à court terme pour 295 millions d'euros et d'emprunts à moyen long terme pour 1 519 millions d'euros, contractés auprès du groupe Crédit Agricole SA. Cette baisse résulte de l'amortissement ou le remboursement anticipé des réserves de liquidité constituées dans le contexte de la crise sanitaire de 2020.

Le poste dettes subordonnées qui totalise 304 millions d'euros au 31 décembre 2021 est constitué de la dette subordonnée souscrite auprès de Crédit Agricole S.A. dans le cadre du financement de l'acquisition des filiales du groupe Pioneer. Cette dette subordonnée est à échéance 2027.

Les comptes de régularisation et actifs divers s'élèvent à 2 276 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 1 921 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 18,4 %. Ce poste enregistre le collatéral versé au titre de l'activité d'intermédiation de swaps d'Amundi pour 219 millions d'euros (contre 251 millions d'euros au 31 décembre 2020) et d'autres comptes de régularisation et actifs divers pour 2 057 millions d'euros (contre 1 670 millions d'euros au 31 décembre 2020), notamment les commissions de gestion à recevoir.

Les comptes de régularisation et passifs divers s'élèvent à 3 316 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 762 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ce poste enregistre le collatéral reçu au titre de l'activité d'intermédiation pour 662 millions d'euros (contre 651 millions d'euros au 31 décembre 2020) et d'autres comptes de régularisation et passifs divers pour 2 655 millions d'euros (contre 2 111 millions d'euros au 31 décembre 2020), notamment les rétrocessions à verser aux distributeurs.

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 519 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 530 millions d'euros au 31 décembre 2020, cette variation s'expliquant principalement par l'amortissement de la valeur des contrats de distribution dans les réseaux UniCredit, Bawag et Banco Sabadell ainsi qu'à la reconnaissance d'une valeur des contrats clients dans le cadre de l'acquisition de Lyxor pour 40 millions d'euros.

Les écarts d'acquisition totalisent 6 730,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 995,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation de l'exercice étant essentiellement imputable à l'acquisition de Lyxor conduisant à la constatation d'un goodwill de 652,1 millions d'euros et aux variations de change de la période.

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 377,9 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2004 lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais par Crédit Agricole SA pour 1 732,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition relatif à l'apport de l'activité de gestion d'actifs de Société Générale en décembre 2009 pour 707,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2015 lors de l'acquisition de Amundi Austria pour 78,4 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2016 suite aux acquisitions de KBI Global Investors et Crédit Agricole Immobilier Investors pour un total de 159,9 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2017 suite à l'acquisition de Pioneer Investments pour un total de 2 537,3 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2020 suite à l'acquisition de Sabadell AM pour un total de 335,0 millions d'euros.

Les provisions s'élèvent à 126 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 165 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les capitaux propres du Groupe y compris le résultat au 31 décembre 2021 sont de 10 671 millions d'euros contre 9 695 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 10,1 %. Cette variation nette positive de + 976 millions d'euros s'explique principalement, par l'effet net des éléments suivants :

- la distribution des dividendes d'Amundi au titre de l'exercice 2020 pour 586 millions d'euros ;
- le résultat net part du groupe de l'exercice de + 1 369 millions d'euros ;
- la variation des « gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres » pour + 132 millions d'euros.

Les Participations ne donnant pas le contrôle s'établissent à 56 millions d'euros au 31 décembre 2021 et correspondent principalement à la part détenue par la société BOC Wealth Management dans les capitaux propres de la société Amundi BOC Wealth Management.

4.4.1.2 Portefeuille de placements

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 :

	Classes d'actifs				
31/12/2021 *(en millions d'euros)*	**Monétaires**	**Obligations***	**Actions et diversifiés**	**Autres**	**Total**
Seed money	1	62	105	108	276
Placements volontaires et autres	378	2 160	55	71	2 664
TOTAL	**379**	**2 222**	**160**	**179**	**2 940**

* *Y compris 530 millions d'euros de titres souverains Emir en placements volontaires et 125 millions d'euros d'actifs financiers au coût amorti.*

	Classes d'actifs				
31/12/2020 *(en millions d'euros)*	**Monétaires**	**Obligations***	**Actions et diversifiés**	**Autres**	**Total**
Seed money	1	55	130	115	301
Placements volontaires et autres	928	2 771	56	62	3 817
TOTAL	**929**	**2 826**	**186**	**177**	**4 118**

* *Y compris 464 millions d'euros de titres souverains Emir en placements volontaires.*

4.4.2 Éléments hors bilan

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 produits commercialisés par Amundi ;
- en engagements reçus, la garantie de financement contractée avec un syndicat bancaire.

(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Fonds à formule	5 288	7 064
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	5 866	6 052
Fonds de pension italiens	2 888	3 050
Autres garantis	4 218	2 076
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN	**18 260**	**18 242**

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 de protection totale ou partielle du capital.

Le seul engagement reçu est la garantie de financement reçue dans le cadre du contrat de crédit syndiqué revolving multidevises d'un montant de 1 750 millions d'euros conclu le 23 octobre 2015 avec un syndicat international de prêteurs.

4.4.3 Structure financière

La structure financière demeure solide fin 2021 : avant l'acquisition de Lyxor, les fonds propres tangibles [(1)] s'élevaient à 4,2 milliards d'euros, à comparer à 3,2 milliards d'euros fin 2020. Après l'acquisition de Lyxor, ils demeurent à un niveau élevé (3,5 milliards d'euros), et le ratio CET1 est de 16,1 %, largement supérieur aux exigences réglementaires.

Pour mémoire, l'agence de notation Fitch a renouvelé en mai 2021 la note A+ avec perspective stable, la meilleure du secteur.

4.4.3.1 Bilan économique

Le total du bilan comptable d'Amundi s'élève à 28,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Afin d'analyser la situation financière du Groupe d'un point de vue économique, Amundi présente également un bilan synthétique regroupant certains postes de façon à appréhender les effets de compensation entre certaines lignes.

Cette présentation économique du bilan fait ressortir, après compensations et regroupements, un total d'un montant de 15,9 milliards d'euros :

ACTIF ÉCONOMIQUE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Immobilisations corporelles	397	410
Participations dans les entreprises mises en équivalence	385	295
Portefeuille de placement (yc titres souverains Emir), et participations non consolidées	3 221	4 366
• placements	2 940	4 119
• titres de participation non consolidés	281	247
Banques centrales	948	
Trésorerie nette à court terme	1 304	1 134
Actifs en représentation des EMTN structurées	9 682	10 144
TOTAL ACTIF ÉCONOMIQUE	**15 937**	**16 349**

PASSIF ÉCONOMIQUE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres net des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	3 505	3 223
Provisions	126	165
Dettes subordonnées	304	304
Dettes senior Long-Terme	1 519	1 838
Collatéral en numéraire	443	400
Émission d'EMTN structurées	9 694	10 086
Comptes de régularisation et passifs divers nets	347	333
TOTAL PASSIF ÉCONOMIQUE	**15 937**	**16 349**

(1) Capitaux propres hors goodwill et immobilisations incorporelles.

4.4.3.2 Solvabilité

Au 31 décembre 2021, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, le ratio de solvabilité CET1 d'Amundi s'élève à 16,1 % contre 20,0 % à fin décembre 2020.

La baisse de - 390 bps sur l'année 2021 est expliquée par l'acquisition Lyxor (- 540 bps) et l'impact réglementaire sur le calcul des emplois pondérés de crédit avec l'entrée en vigueur du CRR2 en juin 2021 (- 140 bps) partiellement absorbée par la génération organique de capital CET1 (+ 290 bps).

Avec un ratio CET1 de 16.1 % et de 18.1 % en total capital (incluant la dette subordonnée *Tier 2*), Amundi respecte largement les exigences réglementaires.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds propres de base de catégorie (CET1)	2 261	2 465
Fonds propres de catégorie 1 (*Tier 1* = CET1 + AT1)	2 261	2 465
Fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*	285	300
TOTAL DES FONDS PROPRES PRUDENTIELS	**2 546**	**2 765**
TOTAL DES EMPLOIS PONDÉRÉS	**14 039**	**12 342**
dont Risque de crédit (hors franchises et CVA)	5 876	5 103
dont effet des franchises	1 112	1 053
dont effet Credit Value Adjustment (CVA)	514	343
dont Risque opérationnel et Risque de marché	6 537	5 843
RATIO GLOBAL DE SOLVABILITÉ	**18,1 %**	**22,4 %**
RATIO DE SOLVABILITÉ CET1	**16,1 %**	**20,0 %**

4.4.3.3 Liquidité et endettement

Endettement financier (vision économique)

Au 31 décembre 2021, la position financière d'Amundi est nette prêteuse de 2 001 millions d'euros (contre 1 894 millions au 31 décembre 2020) comme l'indique le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2021
a. Trésorerie nette	2 502
b. Placements volontaires (hors *seed money*) dans les fonds monétaires et dépôts bancaires court terme	512
c. Placements volontaires (hors *seed money*) dans les fonds obligataires	1 505
d. Liquidités (a + b + c)	**4 519**
e. Position nette d'appels de marge sur les dérivés (1)	**(443)**
Dont à l'actif du bilan	219
Dont au passif du bilan	662
f. Dettes à court terme auprès des établissements de crédit	252
g. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long terme auprès des établissements de crédit	1 073
h. Dettes financières courantes auprès des établissements de crédit (f + g)	**1 325**
i. Part à plus d'un an des dettes à moyen long terme auprès des établissements de crédit	750
j. Dettes financières non courantes auprès des établissements de crédit	**750**
k. Endettement financier net (vision économique) (h + j – d – e) (1)	**(2 001)**

(1) Le principal facteur de variation de la position de trésorerie du Groupe provient des appels de marge sur les dérivés collatéralisés. Ce montant varie en fonction de la valeur de marché des dérivés sous-jacents.
(a) La trésorerie nette correspond aux soldes à l'actif et au passif 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.

Ratios de liquidité

Le LCR ***(Liquidity Coverage Ratio)***, ratio de couverture des besoins en liquidité à un mois sous situation de stress d'Amundi était en moyenne 12 mois de 207 % en 2021, contre 215 % pour l'année 2020. Le LCR a pour objectif de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité des établissements de crédit en veillant à ce qu'ils disposent d'un encours suffisant d'actifs liquides de haute qualité (HQLA, *High Quality Liquid Assets*) non grevés et 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 1er octobre 2015 avec un seuil minimal à respecter de 100 % à compter de 2018.

Par ailleurs, pour mémoire, le Groupe Amundi a conclu le 23 octobre 2015 un contrat de crédit revolving syndiqué multidevise 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 2017 et portant la maturité au 23 octobre 2022). 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. Il comprend deux covenants qui étaient respectés au 31 décembre 2021 :

- un niveau de capitaux propres tangibles minimum. Au 31 décembre 2021 ils s'élevaient à 3,5 milliards d'euros ;
- un niveau de levier financier (*gearing*) rapportant l'endettement net au niveau de capitaux propres tangibles. Ce ratio de *gearing* était de - 26,7 % au 31 décembre 2021.

NB : définitions de l'endettement :

Il est précisé que l'endettement net retenu pour le calcul du *Gearing* est défini contractuellement comme la somme des dettes financières moins les disponibilités à court terme (liquidités, dépôts auprès des banques centrales et actifs monétaires du portefeuille de placements volontaires).

Par rapport à l'endettement financier net en vision économique présenté dans le tableau ci-dessus, l'endettement net retenu pour le calcul du *Gearing* exclut ainsi les placements volontaires obligataires (ligne c) ainsi que les appels de marge nets (ligne e) et s'établit à - 938 millions d'euros à fin décembre 2021.

Le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) est un ratio de stock (le LCR étant un ratio de flux) qui compare les actifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an, aux passifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an. La définition du NSFR attribue une pondération à chaque élément du bilan (et à certains éléments du hors-bilan), qui traduit leur potentialité d'avoir une maturité supérieure à un an.

Le Groupe Amundi est assujetti à la réglementation européenne en la matière (règlement 575-2013 modifié par le règlement 2019-876 du 20 mai 2019). À ce titre, Amundi doit respecter un ratio NSFR d'au moins 100 % à compter du 28 juin 2021. Sur le second semestre de l'année 2021, le NSFR était en moyenne à 103 %.

4.5 INFORMATIONS DIVERSES

4.5.1 Transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont décrites dans les comptes consolidés résumés au 31 décembre 2021 en note 9.2.3 « Parties liées ».

Par ailleurs, conformément aux dispositions du 2° de l'article L. 225 37-4 du Code de commerce, le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise tel qu'il sera intégré au document d'enregistrement universel 2021 au chapitre 2 mentionne la conclusion de deux conventions relevant du régime de l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2021 et soumises à l'approbation de l'Assemblée générale.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes en date du 28 mars 2022, tel qu'intégré au document d'enregistrement universel 2021 dans le chapitre 8 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées » vous informe de la conclusion de ces deux conventions relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce, décrit leurs caractéristiques et modalités essentielles et rappelle également la présence de 2 conventions précédemment approuvées lors d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021.

4.5.2 Principaux risques et contrôle interne

4.5.2.1 Principaux risques

Conformément aux alinéas 3 et 4 de l'article L 225-100-1 du Code de commerce, une description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée est présentée dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Par ailleurs, des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise (enjeux RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise) pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone sont présentées dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Exerçant fondamentalement une activité de gestionnaire d'actifs, gérant essentiellement des encours pour compte de tiers, Amundi n'est pas exposée directement aux risques liés au changement climatiques.

4.5.2.2 Contrôle interne

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relative à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sont présentées au sein du chapitre 5 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

4.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

L'année 2021 a vu la réalisation de plusieurs initiatives stratégiques.

4.6.1 Acquisition de Lyxor

Le 31 décembre 2021, Amundi a finalisé l'acquisition de Lyxor pour 825 millions d'euros.

Par cette opération créatrice de valeur, Amundi devient ainsi le leader européen des ETF avec une part de marché combinée de 14 % [1] et **complète son offre de gestion active**, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO [2].

Dans un marché de la gestion indicielle où la taille revêt une importance capitale, le nouveau montant combiné des encours gérés par la plateforme passive d'Amundi (310 milliards d'euros à fin 2021) constitue un atout majeur. Forte de ces éléments et des perspectives de croissance du marché de la gestion passive, **Amundi a annoncé viser une croissance significative (+ 50 %) de ses actifs en gestion passive pour atteindre les 420 milliards d'euros à fin 2025** [3].

Début janvier 2022, la phase d'intégration a démarré (rapprochement des équipes), et sa mise en œuvre (migration IT, fusions légales…) devrait être rapidement réalisée, aux cours des 2e et 3e trimestres 2022.

Les synergies engendrées par cette intégration seront conformes à ce qui avait été annoncé en avril 2021 :

- les synergies de coûts avant impôts devraient s'élever à 60 millions d'euros en année pleine dès 2024 ;
- les synergies de revenus devraient atteindre 30 millions d'euros en année pleine en 2025.

Compte tenu de ce potentiel de synergies élevé, cette transaction sera fortement créatrice de valeur :

- un prix d'acquisition représentant un multiple P/E 2021e de ~9x [4] (avec les seules synergies de coûts) ;
- un Retour sur Investissement supérieur à 10 % à horizon 3 ans (avec les seules synergies de coûts).

Chiffres clés de Lyxor

Lyxor gérait 148 milliards d'euros d'actifs fin 2021, répartis ainsi :

- 101 milliards d'euros en ETF ; 3e acteur en Europe avec une part de marché de 7,1 % [5] ;
- 46 milliards d'euros en gestion active, notamment 25 milliards d'euros en actifs alternatifs liquides ;
- 62 % des encours en *Retail*, et 38 % pour des Institutionnels.

Une collecte solide en 2021 de + 12,1 milliards d'euros :

- + 8,3 milliards d'euros en ETF ;
- + 2,4 milliards d'euros en gestion alternative liquide ;
- + 1,4 milliard d'euros en gestion active traditionnelle.

Chiffres clés normalisés [6] de Lyxor en 2021 :

- 216 millions d'euros de revenus dont 203 millions d'euros de commissions de gestion ;
- un coefficient d'exploitation normalisé de 72 % ;
- un résultat net normalisé de 42 millions d'euros.

4.6.2 Développement réussi d'Amundi Technology

Amundi Technology poursuit sa montée en puissance (39 clients fin 2021, dont 15 nouveaux), qui s'illustre notamment par le choix d'Alto Investment par Malakoff Humanis (54 milliards d'euros d'actifs) et AG2R (120 milliards d'euros d'actifs). La gamme ALTO [7] a été étoffée avec l'ajout de deux modules (ESG et *Asset Servicing*).

Par ailleurs, la diversification et internationalisation de l'offre sont illustrées par le gain d'un contrat avec Bank of New York Mellon qui a choisi l'offre *ALTO Asset Servicing* (dernière innovation de la gamme ALTO avec le module *ALTO Sustainability* dédié à l'ESG) pour la gestion mondiale de son activité « contrôle dépositaire » devenant ainsi le 3e client en deux ans, après Caceis et SGSS.

Sur 12 mois, les revenus d'Amundi Technology s'élèvent à 36 millions d'euros, en forte croissance.

(1) Source : Amundi, Lyxor, ETFGI à fin décembre 2021.
(2) OCIO : Outsourced Chief Investment Officer.
(3) Objectif annoncé le 4 janvier 2022 à partir des encours combinés de 282 milliards d'euros fin septembre 2021.
(4) Prix d'acquisition : 755 millions d'euros hors capital excédentaire.
(5) Source ETFGI décembre 2021.
(6) Normalisation : liée à - 3 millions d'euros de coûts one-off avant impôts liés à l'acquisition par Amundi. Le Résultat net comptable est de 40 millions d'euros.
(7) Amundi Leading Technologies & Operations.

4.6.3 Dépassement des objectifs ESG 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs ESG 2025

En Investissement Responsable, **Amundi a confirmé son leadership européen, avec 847 milliards d'euros** [(1)] **gérés fin 2021**, dont plus de 780 milliards d'euros en articles 8 & 9 (réglementation SFDR [(2)]). La collecte s'est élevée à + 36,5 milliards d'euros [(3)]. Au terme du plan stratégique ESG 2018-2021, tous les engagements ont été tenus.

Le 8 décembre 2021, Amundi a présenté **son nouveau Plan ESG « Ambition 2025 »,** qui a pour objectif d'amplifier ses engagements, que ce soit au travers des solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients ou des actions menées auprès des entreprises. Dans un souci d'alignement, Amundi va indexer également la rémunération de ses principaux cadres sur des objectifs ESG et présentera l'ensemble de sa stratégie climat à ses actionnaires.

4.6.4 Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management

Après avoir étudié la proposition de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Private Limited (SBI FM), Amundi a annoncé en décembre 2021 son soutien à cette initiative et son intention de céder environ 4 % du capital de SBI FM dans le cadre de cette introduction en bourse. SBI FMPL est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).

Cette cotation devrait être réalisée à la bourse indienne, sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché.

4.6.5 Covid-19

L'épidémie de Covid-19 avait constitué en 2020 une crise intense et exceptionnelle qui avait démontré la robustesse du business model d'Amundi. Le principal impact financier avait résulté de la sensibilité des actifs sous gestion à la baisse des marchés financiers (actions, taux…) en termes de valorisation et donc de revenus de gestion ; la baisse des marchés financiers en 2020 avait également eu une incidence négative sur les résultats financiers.

En 2021, les marchés financiers ont fortement rebondi. Néanmoins l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Les parties ci-dessous ont fait l'objet d'une mise à jour postérieurement à l'arrêté des comptes en date du 9 février 2022, notamment pour refléter les évolutions récentes liées à la situation en Russie et en Ukraine.

4.6.6 Crise Russie / Ukraine

Fin février 2022, les tensions entre la Russie et l'Ukraine ont débouché sur un conflit armé. Cette crise a entraîné une baisse des marchés d'actions et une hausse de la volatilité. Amundi a adapté rapidement son dispositif opérationnel, avec notamment une politique d'investissement prudente. L'exposition d'Amundi aux marchés russe et ukrainien est très limitée.

L'ampleur et la durée de cette crise sont difficiles à prévoir. Pour Amundi, le principal impact financier pourrait résulter de la sensibilité des actifs sous gestion à la baisse des marchés financiers mondiaux en termes de valorisation et donc de revenus de gestion. La hausse des incertitudes pourrait également avoir un effet sur l'appétit au risque des clients et donc sur la collecte d'Amundi.

4.6.7 Nomination d'un Directeur général Délégué

Le 30 mars 2022, Amundi a annoncé la nomination de Nicolas Calcoen au poste de Directeur Général Délégué, en charge du pôle Stratégie, Finance et Contrôle. D'autres nominations ont été annoncées. Ces nominations sont effectives au 1er avril 2022. Voir communiqué de presse Amundi du 30 mars 2022.

(1) Hors Lyxor. Voir Glossaire.
(2) Sustainable Financial Disclosure Regulation, nouvelle réglementation européenne SFDR imposant aux gérants de classer leurs actifs européens selon leur degré d'intégration ESG.
(3) Collecte nette hors produits de trésorerie et hors assureurs CA Assurances et Sogecap.

4.7 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE)

En 2021, le produit net bancaire d'Amundi (société mère) s'élève à 955 millions d'euros contre 348 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 607 millions d'euros.

Il est composé principalement :

- des revenus sur titres de participation pour 948 millions d'euros au titre des dividendes perçus en provenance des filiales d'Amundi ;
- du résultat des portefeuilles de placement et de négociation pour + 31 millions d'euros compensé par la marge d'intérêt pour - 31 millions d'euros.

Les charges générales d'exploitation s'élèvent à 41 millions d'euros en 2021 et sont stables par rapport à celles de 2020.

Compte tenu de ces éléments, le résultat brut d'exploitation ressort à 914 millions d'euros en 2021, en hausse de 608 millions d'euros par rapport à l'exercice 2020. Cela s'explique d'une part par une amélioration du résultat des titres de participation de l'ordre de 580 millions d'euros (dont 499 millions d'euros au titre des versements de dividendes) et d'autre part par une diminution des moins-values de cessions des titres en portefeuille de placement et assimilé de l'ordre de 27 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôt s'élève à 915 millions d'euros.

Dans le cadre de la convention d'intégration fiscale, Amundi enregistre un produit net d'impôt sur les bénéfices de 5 millions d'euros.

Au total, le résultat net d'Amundi est un bénéfice de 920 millions d'euros en 2021 contre un bénéfice de 324 millions d'euros en 2020.

Résultats d'Amundi (société mère) sur cinq ans

Nature des indications	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Capital en fin d'exercice *(en euros)*	503 776 405	504 260 885	505 408 263	506 464 883	507 686 628
Nombre d'actions émises	201 510 562	201 704 354	202 163 305	202 585 953	203 074 651
OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE *(en milliers d'euros)*					
Revenus nets	150 895	481 789	621 783	348 261	955 084
Résultat avant impôt, amortissement et provisions	135 802	459 973	570 764	306 678	914 916
Impôts sur les bénéfices	988	27 783	(3 380)	17 298	5 543
Résultat après impôts, amortissements et provisions	136 779	487 745	567 445	323 976	920 451
Montant des bénéfices distribués	503 601	579 365		587 499	832 606
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE ACTION *(en euros)*					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,68	2,42	2,81	1,6	4,53
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,68	2,42	2,81	1,6	4,53
Dividende attribué à chaque action	2,5	2,9	(1)	2,9	4,1
PERSONNEL					
Effectif moyen du personnel	11	12	12	9	9
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	1 754	3 390	1 751	2 946	4 495
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges et œuvres sociales) *(en milliers d'euros)*	863	1 445	451	566	1 704

(1) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le 1er avril 2020 Amundi a annoncé ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'exercice 2019, lors de l'AG du 12 mai 2020.

4.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS (SOCIÉTÉ MÈRE)

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-6).

	Article D.441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						**Article D.441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**					
(en milliers d'euros)	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	1	1	1	3	28	34			4		1	5
Montant total des factures concernées HT ou TTC	0	0	(3)	3	2 165	2 165			1 075		157	1 232
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,5 %	8,5 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice									3,5 %		0,5 %	4,1 %
(B) FACTURES EXCLUES DU A RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures exclus						0						0
Montant des factures exclues												
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉES												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						> 30 jours						>30 jours

Ces informations n'incluent pas les opérations bancaires et les opérations connexes qui n'entrent pas dans le périmètre des informations à produire.

Certifié conforme à l'original par Bernard De Wit
Dirigeant Effectif d'Amundi



DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

La confiance ça se mérite

Amundi

GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Sommaire

1 Présentation d'Amundi 19

1.1 Stratégie et création de valeur financière et extra-financière 22
1.2 Données boursières 32
1.3 Organisation du Groupe au 31 décembre 2021 44
1.4 Historique 45

2 Gouvernement d'entreprise 47

Préambule 50
2.1 Le Conseil d'Administration et ses comités 51
2.2 Présentation individuelle des administrateurs et du censeur 68
2.3 Les Dirigeants mandataires sociaux et les Instances de direction du groupe 85
2.4 Rémunérations 94

3 Les engagements d'Amundi 141

3.1 Les enjeux d'Amundi 143
3.2 Agir en acteur financier responsable 144
3.3 Respecter la promesse faite aux clients 161
3.4 Placer le développement individuel et collectif au cœur de notre responsabilité d'employeur 167
3.5 Agir en acteur citoyen, solidaire et respectueux de l'environnement 175
3.6 Chartes et actions qui nous engagent 183
3.7 Devoir de vigilance et respect des droits humains 185
3.8 Méthodologie et indicateurs 186

4 Examen de la situation financière et des résultats en 2021 195

4.1 Cadre d'établissement des comptes consolidés 196
4.2 Contexte de marché en 2021 196
4.3 Activité et résultats consolidés d'Amundi en 2021 201
4.4 Bilan et structure financière 208
4.5 Informations diverses 213
4.6 Événements récents et perspectives 214
4.7 Analyse des résultats d'Amundi (société mère) 216
4.8 Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients (société mère) 217

5 Gestion des risques et adéquation des fonds propres 219

5.1 Culture du risque (audité) 220
5.2 Facteurs de risques (audité) 220
5.3 Dispositif de maîtrise des risques 229
5.4 Solvabilité et adéquation des fonds propres 241
5.5 Chiffres clés/Profil de risque 244

6 Comptes consolidés du Groupe Amundi pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 245

6.1 Cadre général 246
6.2 États financiers consolidés 247
6.3 Notes annexes aux états financiers consolidés 253
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 310

7 États financiers individuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 315

7.1 Comptes annuels 316
7.2 Notes annexes aux États financiers annuels 319
7.3 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 353

8 Informations générales 357

8.1 Actes constitutifs et statuts 358
8.2 Règlement intérieur du Conseil d'Administration 364
8.3 Environnement réglementaire 369
8.4 Renseignements concernant la société mère 376
8.5 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 377
8.6 Personne responsable du Document d'Enregistrement Universel 379
8.7 Glossaire 379
8.8 Tables de concordance 383

Amundi
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Document d'enregistrement universel

2021

RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le document d'enregistrement universel a été déposé le 12 avril 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une ore au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent Document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établi au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et qui est disponible sur le site internet d'Amundi.

Éditos

Nourrie par les initiatives stratégiques prises ces deux dernières années, Amundi a amplifié en 2021 sa trajectoire de développement rentable. La signature de nouveaux partenariats, le lancement de nouvelles filiales – notamment en Chine, avec Bank of China –, ou l'acquisition de Sabadell Asset Management, en Espagne, ont permis de renforcer la diversification géographique des activités d'Amundi. Le lancement réussi d'Amundi Technology, nouvelle ligne métier sur un marché à fort potentiel, ou l'intégration de Lyxor, qui propulse la plateforme de gestion passive d'Amundi au premier rang des fournisseurs européens d'ETF, sont d'autres exemples de la capacité du Groupe à combiner croissance organique et croissance externe.

Le dynamisme du développement se conjugue avec le maintien d'un haut niveau d'efficacité opérationnelle. Le coefficient d'exploitation s'établit ainsi à 48 %. En conséquence, le résultat net est en forte progression (+ 37 %). Ces résultats et une solidité financière confirmée ont conduit le Conseil d'Administration à proposer à l'Assemblée Générale un dividende de 4,10 euros par action, en hausse de 41 % par rapport à 2020, et toujours en ligne avec la politique annoncée lors de la cotation (65 % du résultat net).

Amundi a pleinement mis en œuvre ses engagements sociétaux. Les objectifs de notre plan ESG 2018-2021 ont été atteints. 100 % des fonds ouverts[1] gérés par Amundi sont désormais en mesure d'afficher un score ESG supérieur à leur indice de référence. L'engagement actionnarial a été généralisé et nous prenons systématiquement en compte, dans nos discussions avec les entreprises et dans l'exercice de nos droits de vote, leur niveau de contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux. Amundi confirme donc son leadership dans ce domaine. Cette trajectoire, qui s'inscrit pleinement dans l'engagement sociétal du Groupe Crédit Agricole en faveur de la transition environnementale et de la cohésion sociale, va être poursuivie et amplifiée au cours des prochaines années.

L'environnement 2022 s'annonce très incertain en raison des conséquences du conflit en Ukraine. Néanmoins, Amundi, sous la direction de Valérie Baudson qui m'a succédé le 10 mai 2021, a la capacité de poursuivre sa trajectoire de croissance rentable qui caractérise l'entreprise depuis sa création. Je lui renouvelle toute ma confiance.

(1) Lorsqu'une méthodologie de notation ESG est techniquement applicable.

« La trajectoire d'Amundi, qui s'inscrit pleinement dans le projet du Groupe Crédit Agricole, va être poursuivie et amplifiée au cours des prochaines années. »

Yves Perrier
Président du Conseil d'Administration d'Amundi





« L'accélération de nos engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance constituera le premier levier de croissance d'Amundi partout dans le monde. »

Valérie Baudson
Directrice Générale d'Amundi

La solidité et l'efficacité du modèle mis en place par Yves Perrier au cours de ces 12 dernières années ont positionné notre Groupe parmi les leaders mondiaux et au premier rang des gestionnaires d'actifs européens. En 2021, Amundi a franchi le seuil de 2000 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Outre l'acquisition de Lyxor, Amundi a fait preuve d'une forte dynamique commerciale, notamment grâce à son engagement en faveur d'une finance plus responsable, domaine où elle affiche aujourd'hui un véritable leadership. Le résultat net ajusté(2) d'Amundi a progressé de + 37 % par rapport à 2020, ce qui nous permet d'ores et déjà de dépasser les objectifs de notre plan stratégique moyen long terme 2018-2022.

Pour poursuivre sa trajectoire de croissance rentable, Amundi s'est fixé de nouvelles ambitions. La première est déjà inscrite dans ses gènes : poursuivre et accélérer son engagement pour une transition environnementale juste. Le plan « Ambition 2025 » a pour objectif d'amplifier notre implication ESG, que ce soit au travers des solutions d'épargne et d'investissement proposées à nos clients, des actions menées auprès des entreprises ou de nos engagements internes. Il repose aussi sur une conviction : l'accélération de nos engagements ESG constituera le premier levier de croissance d'Amundi dans les prochaines années, partout dans le monde.

Amundi a également pour ambition de poursuivre son déploiement international. En Europe, bien sûr, mais aussi en Asie, notre deuxième marché domestique, dont le potentiel de croissance est élevé.

Enfin, pour continuer à répondre avec efficacité à l'évolution des besoins des investisseurs mondiaux et, plus largement, à ceux de l'ensemble des acteurs de son écosystème, Amundi a vocation à se renforcer sur ses métiers historiques, tout en développant de nouvelles expertises.

Sur ses activités de gestion d'actifs, Amundi s'est fixé au moins deux priorités. L'acquisition de Lyxor va lui permettre d'accélérer sa croissance sur le segment porteur des ETF. L'autre secteur à fort potentiel sur lequel Amundi a vocation à continuer à se renforcer est celui des actifs réels.

La nouvelle ligne métier Amundi Technology a confirmé son essor en 2021. Ce développement réussi consolide son ambition de devenir un partenaire technologique privilégié pour ses clients.

Dans un environnement devenu beaucoup plus incertain, avec la guerre en Ukraine, Amundi conserve tous ses atouts pour démontrer sa résilience et poursuivre sa dynamique de développement durable, grâce à son modèle d'affaires diversifié en termes de clients, d'expertises et de géographies.

(2) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor et hors impact Affrancamento.

Amundi, leader européen de la gestion d'actifs

1er
gestionnaire d'actifs européen, parmi les 10 premiers mondiaux[1]

1re
capitalisation boursière en Europe[2]

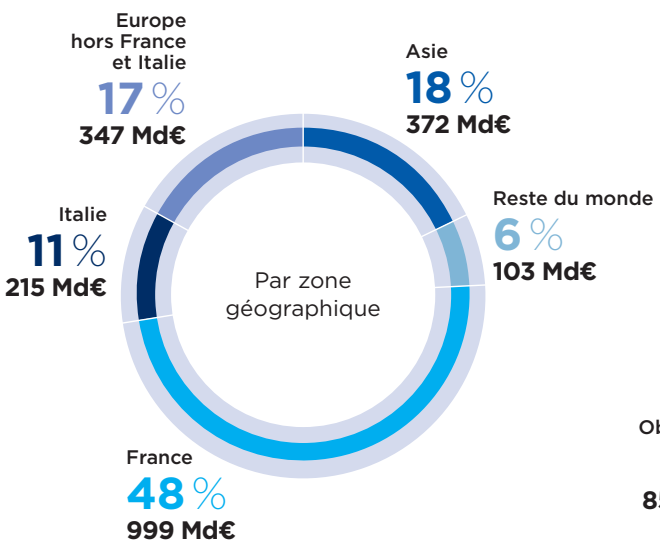
2064 Md€
Encours totaux sous gestion[3]

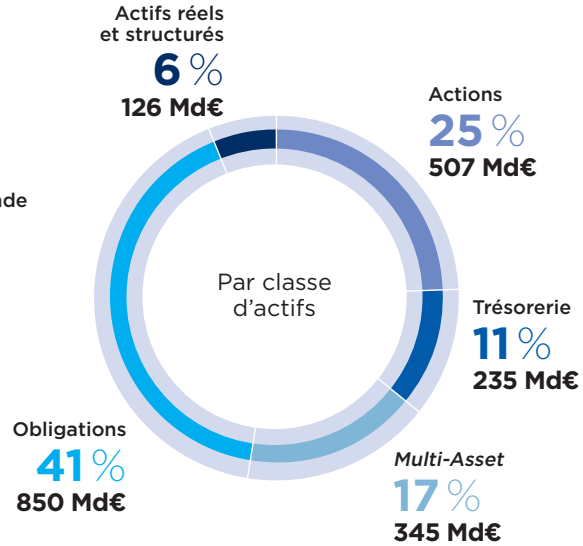
847 Md€
Encours en investissement responsable[4]

Répartition des encours

(31/12/2021)

Les encours sous gestion comprennent les actifs conseillés et commercialisés et prennent en compte 100 % des encours et de la collecte des *joint-ventures* asiatiques. Les encours au 31/12/2021 incluent Lyxor, acquis le 31/12/2021.





(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2021, sur la base des encours sous gestion à décembre 2020.
(2) Pour les gestionnaires d'actifs traditionnels – Source : Refinitiv, décembre 2021.
(3) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.
(4) Données Amundi hors Lyxor au 31/12/2021. Voir glossaire.



- Amsterdam
- Bangkok
- Barcelone
- Beijing
- Boston
- Bratislava
- Bruxelles
- Bucarest
- Budapest
- Casablanca
- Dubaï
- Dublin
- Durham
- Erevan
- Francfort
- Genève
- Helsinki
- Hong Kong
- Kuala Lumpur
- Londres
- Luxembourg
- Madrid
- Mexico
- Miami
- Milan
- Montréal
- Mumbai
- Munich
- Paris
- Prague
- Santiago du Chili
- Séoul
- Shanghai
- Singapour
- Sofia
- Stockholm
- Taipei
- Tokyo
- Toronto
- Varsovie
- Vienne
- Zurich

- *Centres d'investissement principaux*
- *Centres d'investissement locaux*
- *Autres entités Amundi*
- *Joint-ventures*

Au 31/12/2021.

Une offre complète
en gestion active et passive,
en actifs traditionnels et réels

+de
35
pays

+de
100
millions de clients

5300
professionnels[5]

(5) Effectif interne consolidé Amundi et Lyxor au 01/01/2022.

Une offre complète d'expertises de gestion, de conseil et d'outils au service de nos clients

Offrir des solutions d'épargne et d'investissement

Amundi propose une gamme complète d'expertises métiers à la fois en gestion active et passive, en actifs traditionnels et réels, au sein de plateformes de gestion dédiées et intégrées.

GESTION ACTIVE

Trésorerie : leader européen avec une équipe de gérants reconnus.
Obligations : acteur européen de référence combinant l'ensemble des approches d'investissement.
Actions : une gestion de conviction réalisée par des spécialistes au plus près des entreprises.
Actifs nord-américains : une expertise de près d'un siècle, fondée sur une approche dite *value*.
Actifs émergents : une approche à 360° unique qui réunit, au sein d'une même équipe, les spécialistes Actions et Obligations.
Multi-Asset : une palette complète de solutions pour répondre aux besoins uniques des clients, avec des conseils sur mesure.

GESTION PASSIVE & *SMART BETA*

ETF : leader européen, Amundi propose l'une des gammes les plus larges et les plus compétitives du marché UCITS. Avec plus de 300 produits, cette gamme comprend des stratégies particulièrement porteuses et innovantes (notamment ESG, climat ou thématiques).
Gestion passive actions et obligataire : une expertise de plus de 30 ans dans la réplication de tous types d'indices (pays, régions, secteurs, *Smart Beta*) et un véritable savoir-faire dans la construction et la gestion de solutions indicielles ESG et climat.
***Smart Beta* et investissement factoriel :** des solutions *Smart Beta* et factorielles propriétaires fondées sur une philosophie d'investissement centrée sur la gestion du risque, pour générer des performances robustes sur le long terme.

ACTIFS RÉELS

Un accès à la diversification par les actifs réels et les marchés privés européens, gérés en direct ou par la sélection des meilleurs spécialistes externes (Immobilier, Dette privée, *Private equity,* Infrastructures).

SOLUTIONS STRUCTURÉES

Acteur européen de référence, expert dans la construction de solutions sur mesure combinant protection du capital et stratégies innovantes.

GESTION ALTERNATIVE

Une offre complète de solutions d'investissement (fonds UCITS et plateformes dédiées) grâce à la sélection de 28 gérants représentant les principales stratégies du marché.

NOS MÉTIERS

6 plateformes internationales de gestion : Paris, Londres, Dublin, Milan, Boston et Tokyo

Apporter du conseil et des services

Amundi dispose d'équipes locales et spécialisées pour comprendre et accompagner au mieux ses clients – **particuliers et institutionnels** – selon leurs spécificités.

ACCOMPAGNEMENT CLIENT

Amundi a développé une connaissance approfondie des métiers de la distribution, des besoins des conseillers financiers et des attentes de leurs clients grâce à une **approche unique de partenariat déployée auprès de distributeurs français et internationaux.** Ce savoir-faire confère une véritable valeur ajoutée à nos solutions d'épargne, déclinées selon les besoins de chaque distributeur – banques de réseaux, banques privées, assureurs, gestionnaires d'actifs, réseaux de conseillers en gestion de patrimoine, banques en ligne… Amundi dispose ainsi d'une offre complète de services pour les accompagner dans leurs enjeux de transformation : solutions d'épargne sur mesure (gestion sous mandat, portefeuilles modèles…), services de sélection de fonds internes et externes, mise à disposition d'outils technologiques pour les gérants de portefeuille (système IT de gestion), les conseillers ou les investisseurs finaux (plateformes digitales, parcours clients, robo-advisor…), accès à une plateforme globale de distribution et d'exécution de fonds externes *via* Fund Channel.

Pour appréhender au mieux les spécificités de chacun de nos **clients institutionnels et *corporate*** et leur proposer des solutions d'investissement adéquates, nous avons structuré des équipes spécialisées : assurances, banques centrales, fonds de pension, fonds souverains et entreprises.

RECHERCHE

Dans un monde en mutation dans lequel les besoins de compréhension de notre environnement économique, financier et géopolitique mais aussi des enjeux sociétaux ou environnementaux sont essentiels, Amundi fournit à ses clients, grâce à une grande capacité de recherche, des clés de décryptage et les accompagne dans la construction de leurs portefeuilles. Amundi dispose également d'importantes équipes d'analystes qui aident à la sélection des titres.

- Recherche économique et quantitative, activités de stratégie de marché et de conseil en allocation d'actifs (Amundi Institute).
- Analyse financière.
- Analyse extra-financière : évaluation de la qualité de la politique environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) des émetteurs.

Proposer des outils technologiques

AMUNDI TECHNOLOGY

Via cette ligne métier, Amundi propose des solutions technologiques et des services innovants pour l'industrie de l'épargne : gérants d'actifs, investisseurs institutionnels, banques privées, distributeurs de produits d'épargne et dépositaires.
Ces solutions, regroupées sous le nom ALTO[(1)], sont des logiciels 100 % *cloud* qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'épargne, permettant ainsi aux clients de se recentrer sur leur cœur d'activité.

800 ingénieurs en R&D, commerciaux et chefs de projets

(1) Amundi Leading Technologies & Operations.

Chiffres clés 2021

En 2021, Amundi a connu une très bonne année, avec une profitabilité en forte progression, le maintien d'une excellente efficacité opérationnelle et une très bonne dynamique d'activité. La structure financière demeure solide après l'acquisition de Lyxor et le dividende est en forte progression.

Activité

+60,2 Md€
Collecte nette[1]

2 064 Md€
Encours sous gestion[2]

Profitabilité

47,9 %
Coefficient d'exploitation[2]

1 315 M€
Résultat net part du Groupe[3]

L'investissement responsable chez Amundi

847 Md€
Encours en investissement responsable[4]

13 500
Émetteurs notés

Un département dédié, au service des clients et travaillant en étroite collaboration avec les gestions.

(1) Les données de collecte et de résultats n'incluent pas Lyxor, dont l'acquisition n'a été finalisée qu'au 31 décembre 2021.
(2) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.
(3) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor et hors impact Affrancamento.
(4) Données Amundi hors Lyxor au 31/12/2021. Voir glossaire.
(5) Hors joint-ventures.
(6) Gestion fondée sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.



Nicolas **Calcoen,**
Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques

Comment qualifieriez-vous les performances d'Amundi en 2021 ?
Elles sont excellentes. Amundi a franchi le seuil des 2 000 Md€ d'encours grâce à l'acquisition de Lyxor mais aussi à une activité record : une collecte de 75 Md€ en actifs moyen-long terme[5], notamment en gestion active et en ESG[6], et une très bonne dynamique en *Retail*. En Asie, les *joint-ventures* ont poursuivi leur croissance. Quant aux résultats, ils sont de très bon niveau, dans un contexte porteur qui explique notamment le montant exceptionnel du niveau des commissions de surperformance.

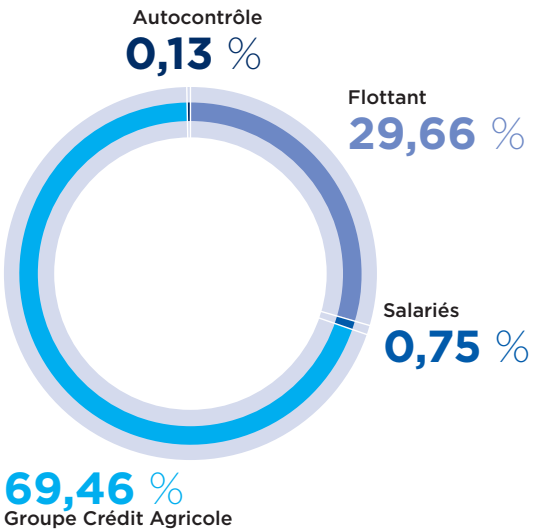
D'un point de vue stratégique, que retenez-vous de cette année ?
2021 a été marquée par de nombreuses réalisations majeures et initiatives stratégiques : développement des activités en Asie et bon démarrage de la *joint-venture* avec Bank of China, dépassement des objectifs ESG du plan 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs à horizon 2025, montée en puissance d'Amundi Technology et finalisation de l'acquisition de Lyxor.

Amundi en Bourse

Comme pour l'ensemble du marché, 2021 a été pour Amundi une année boursière haussière (+ 8,6 % *vs* fin 2020). Le titre a été porté par les bons résultats, ainsi que par les initiatives stratégiques, notamment l'annonce du projet d'acquisition de Lyxor en avril. La perception d'Amundi par les analystes financiers demeure très positive.

Répartition du capital

(31/12/2021)



Dividende

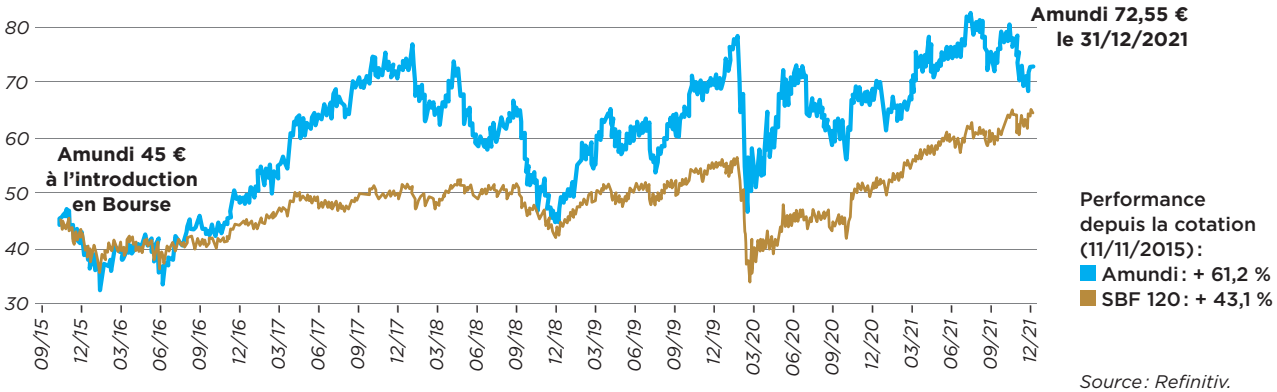
Le dividende de l'exercice 2021 s'élève à **4,10 €** par action, soit une hausse de + 41 % *vs* 2020. Ce dividende correspond à un taux de distribution de 65 % du résultat net part du Groupe et à un rendement de 5,6 %[7].

Indices

Le titre Amundi est membre des indices généralistes **SBF 120** et **MSCI,** ainsi que des indices ESG **FTSE4Good** et **Euronext Vigeo Eiris.**

Évolution du cours de l'action Amundi

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



Source : Refinitiv.

(7) Sur la base du cours de l'action au 31/12/2021 (72,55 €).

Des membres du Conseil aux compétences diversifiées et adaptées aux enjeux du Groupe

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31/12/2021



Yves PERRIER
Président du Conseil d'Administration *depuis 2021*



Xavier MUSCA
Administrateur *depuis 2012*
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.



Christine GANDON
Administratrice *depuis 2021*
Présidente de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Nord-Est



Patrice GENTIÉ
Administrateur *depuis 2021*
Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine



Michèle GUIBERT
Administratrice *depuis 2020*
Directrice Générale de la Caisse régionale du Crédit Agricole des Côtes d'Armor



William KADOUCH-CHASSAING
Administrateur *depuis 2018*
Directeur Général Adjoint, en charge des Finances, du groupe Société Générale[1]



Michel MATHIEU
Administrateur *depuis 2016*
Directeur Général de LCL
Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A.



Christian ROUCHON
Administrateur *depuis 2009*
Directeur Général de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Languedoc



Virginie CAYATTE
Administratrice indépendante *depuis 2015*
Directrice Financière d'Adisseo



Laurence DANON-ARNAUD
Administratrice indépendante *depuis 2015*
Présidente de Primerose SAS



Robert LEBLANC
Administrateur indépendant *depuis 2015*
Président-Directeur Général d'Aon France



Hélène MOLINARI
Administratrice indépendante *depuis 2015*
Gérante d'AHM Conseil



Estelle MÉNARD
Administratrice élue par les salariés *depuis 2021*
Responsable Adjointe Gestion Actions Thématiques, CPR Asset Management



Jean-Michel FOREST
Censeur *depuis 2015*
Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole Loire Haute-Loire

(1) A quitté Société Générale le 30/11/2021.

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

À l'issue de l'Assemblée Générale du 10 mai 2021, Yves Perrier, précédemment Directeur Général, a été élu Président du Conseil d'Administration.
Le Conseil a considéré que cette évolution de la gouvernance permettait d'assurer la continuité du développement d'Amundi, dans la droite ligne de la stratégie mise en œuvre avec succès depuis sa création.

COMPOSITION

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration d'Amundi S.A. est composé de 13 administrateurs, dont 12 sont nommés par l'Assemblée Générale et un est élu dans le cadre du dispositif de représentation des salariés.
Le mandat des administrateurs est de trois ans. Le Conseil est complété d'un Censeur qu'il désigne.

Administrateurs
12 + 1

Censeur
1

Administrateurs indépendants[1]
33 %

6 ans
Durée moyenne de présence au Conseil

58,7 ans
Âge moyen

Femmes[1] 42 %
Hommes 58 %

(1) Hors administrateur élu par les salariés.

DIVERSITÉ DES PROFILS ET DES EXPERTISES

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et à la pluralité des compétences qui le composent au regard des enjeux d'Amundi. Il est attentif à la diversité d'expériences de ses membres et à la représentativité équilibrée des genres, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales de l'entreprise.

Répartition des expertises individuelles des membres du Conseil dans les domaines suivants :

Gestion d'actifs et marchés financiers
5

Réglementation bancaire
6

Comptabilité et information financière
9

Technologie et sécurité de l'information
3

Planification stratégique
8

Enjeux sociaux et environnementaux
6

Gouvernance et rémunération
9

Commercial/ marketing
6

Gestion des risques, conformité, Audit interne
8

Une équipe de Direction aux profils complémentaires

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Au 31/12/2021

Le **Comité de Direction Générale** s'implique dans toutes les grandes décisions commerciales, organisationnelles et de gestion des ressources humaines, arbitre les priorités stratégiques et prend les principales décisions de gouvernance du Groupe.



Valérie BAUDSON
Directrice Générale



Bernard DE WIT
Directeur du pôle Support et Contrôle



Jean-Jacques BARBÉRIS
Directeur du pôle Clients Institutionnels et *Corporate* et ESG



Pascal BLANQUÉ
Directeur des Gestions



Nicolas CALCOEN
Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques(1)



Dominique CARREL-BILLIARD
Directeur du métier Actifs Réels



Matteo GERMANO
Directeur du métier Gestions Diversifiées et Directeur des Gestions Italie



Fathi JERFEL
Directeur du pôle Réseaux Partenaires



Guillaume LESAGE
Chief Operating Officer



Vincent MORTIER
Directeur Adjoint des Gestions



Isabelle SENÉTERRE
Directrice des Ressources Humaines



Cinzia TAGLIABUE
Directrice Adjointe du pôle Réseaux Partenaires et Directrice de l'Italie



Éric VANDAMME
Directeur des Risques



Fannie WURTZ
Directrice du pôle Distribution & Banques Privées, des métiers Gestion Passive & Alternative

28,6 %

de femmes membres du Comité de Direction Générale

3

nationalités représentées

(1) Nommé le 01/04/2022 en tant que Directeur Général Délégué, Directeur du pôle Stratégie, Finance et Contrôle.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le **Comité Exécutif** assure le déploiement cohérent et efficace de la stratégie dans tous les pays où le Groupe Amundi est présent. Ce Comité, dans lequel les responsables des principaux pays sont présents, suit le développement des activités et s'assure du juste équilibre entre les orientations globales du Groupe Amundi et leur déclinaison et mise en œuvre au niveau local.
Le Comité Exécutif est composé des membres du Comité de Direction Générale et de :



Domenico AIELLO
Directeur Financier



Thierry ANCONA
Directeur
de la Distribution Tiers et
de la Gestion de Patrimoine



Alain BERRY
Directeur
de la Communication



Laurent BERTIAU
Directeur du Japon



Éric BRAMOULLÉ
Directeur
du Marketing & Produits



Catherine CHABREL
Directrice
de la Conformité



Julien FONTAINE
Directeur des Joint-Ventures
et des Partenariats

29,6 %[1]
de femmes membres du Comité Exécutif

6
nationalités représentées



David HARTE
Directeur de l'Irlande
et Adjoint du Chief
Operating Officer



Lisa JONES
Directrice des Amériques



Élodie LAUGEL
Directrice de l'Investissement
Responsable et du Marketing
Institutionnel



Olivier MARIÉE
Directeur Général
de CPR Asset
Management



Lionel PAQUIN
Directeur Général
de Lyxor[2]



Dorothée PIREL
Directrice de l'Audit Interne



Xiaofeng ZHONG
Directeur
de la Grande Chine

(1) Au 31/12/2021.
(2) Membre depuis le 01/01/2022.

Une stratégie en ligne avec notre raison d'être[1] : être un partenaire de confiance qui agit chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société

NOS AMBITIONS

Proposer à l'ensemble de nos clients – réseaux partenaires, distributeurs tiers et institutionnels – des solutions d'investissement, des services, des conseils et de la technologie couvrant toute la chaîne de valeur de l'épargne.

Consolider notre place de leader européen de la gestion d'actifs et devenir un acteur incontournable en Asie.

Confirmer notre position de leader mondial de l'investissement responsable au service d'une transition juste, avec l'objectif de neutralité carbone d'ici 2050.

(1) Voir glossaire.



Forte de son actionnariat stable, Amundi, détenue à 69,5 % par le Groupe Crédit Agricole, inscrit sa stratégie sur un horizon à long terme.

NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES



Clients

1. Accélérer notre développement auprès de nos deux segments de clientèle – les particuliers (par l'intermédiaire des réseaux bancaires, des distributeurs tiers et des banques privées) et les institutionnels (caisses de retraite, fonds de pension, assureurs, banques centrales, entreprises…).

2. Proposer une offre de gestion performante et innovante dans toutes les expertises de gestion.

3. Accélérer notre développement en Asie.

4. Transformer notre technologie en nouveau relais de croissance.

5. Maintenir notre compétitivité.

6. Financer nos investissements en tirant parti de l'efficacité de notre modèle industriel.

7. Poursuivre une **stratégie de croissance externe opportuniste.**

Humain

8. Encourager le sens de l'innovation et l'esprit entrepreneurial de nos collaborateurs au sein d'un collectif engagé.

9. Investir dans les hommes et les femmes de l'entreprise et favoriser la diversité.

Sociétal

10. Poursuivre le développement de notre offre de solutions d'épargne responsable.

11. Accroître notre exigence actionnariale au service de la transition environnementale des entreprises.

12. Aligner nos pratiques avec nos exigences d'investisseur en :
- structurant une gouvernance exemplaire ;
- réduisant notre empreinte carbone directe ;
- favorisant l'implication de nos collaborateurs dans le projet sociétal.

Un modèle d'affaires unique centré sur nos clients

NOS RESSOURCES

Données à fin décembre 2021

1. Une palette complète d'expertises financières et extra-financières

- Gestion active
- Gestion passive
- Actifs traditionnels et réels
- 11 ans d'expérience en investissement ESG

2. La confiance de nos clients

- 100 millions de clients particuliers servis par 600 distributeurs tiers
- 1500 clients institutionnels

3. L'engagement de nos collaborateurs

- 5300 collaborateurs(1) dont 1000 professionnels de l'investissement
- Des collaborateurs engagés (score IER(2) de 81 %)

4. Une organisation internationale robuste

- Une présence dans plus de 35 pays
- 6 hubs de gestion internationaux (Boston, Dublin, Londres, Milan, Paris et Tokyo)

5. Une technologie propriétaire

- ALTO(3) : un outil *back-to-front* propriétaire et de haute qualité

6. Une situation financière solide

- 1er gérant d'actifs européen : 2064 Md€ d'actifs sous gestion(4)
- Notation de Fitch Ratings : A+ avec perspective stable
- Un bilan solide et un actionnariat stable : 69,5 % du capital détenus par le groupe Crédit Agricole

NOS LEVIERS DE PERFORMANCE

1. Être agiles en restant fidèles à nos valeurs :

Courage	**Esprit d'équipe**
Entrepreneuriat	**Solidarité**

2. Positionner les besoins de nos clients au cœur de notre dispositif

Clients particuliers par l'intermédiaire des réseaux bancaires, des distributeurs tiers et des banques privées	**Clients institutionnels** (caisses de retraite, fonds de pension, assureurs, banques centrales, entreprises…)

3. Associer une organisation intégrée à une proximité avec les clients

Des équipes commerciales et marketing **locales dédiées aux clients particuliers**	**Des équipes** commerciales et marketing **locales dédiées aux clients institutionnels**

Un département dédié à l'investissement responsable

Des plateformes intégrées en gestion active, gestion passive et actifs réels

Une plateforme informatique, des services support et un contrôle des risques **centralisés**

(1) Effectif interne consolidé Amundi et Lyxor au 01/01/2022.
(2) Indice d'Engagement et de Recommandation.
(3) Amundi Leading Technologies & Operations.
(4) Données Amundi y compris Lyxor au 31/12/2021.

NOS SOLUTIONS, SERVICES ET TECHNOLOGIES

1. **Des solutions d'épargne et d'investissement et des services qui couvrent l'ensemble des besoins de nos clients.**
2. **Des investissements responsables pour une économie plus durable.**
3. **Une offre de conseil et de formation pour nos clients, reposant sur une expérience unique en recherche et analyse et sur notre présence dans les principales places financières.**
4. **Des solutions technologiques et digitales innovantes.**

NOTRE CRÉATION DE VALEUR POUR[5]...

1. Nos clients

- 74 % des encours dans les 1er et 2e quartiles Morningstar[6]
- 70 % de recommandations positives des consultants[7]
- Indice de Recommandation Client particulier déployé dans 4 pays (France, Italie, République tchèque, Slovaquie), dans 7 banques partenaires (Caisses régionales du Crédit Agricole, LCL, CA Italie, UniCredit Italie, KB, UniCredit CZ et UniCredit SK)

2. Nos collaborateurs

- Rémunération annuelle moyenne[8] de 160 000 € avec un ratio d'équité mondial de 13,5[9]
- Augmentation de capital réservée aux salariés (décote de 30 %)
- Plus de 1000 jeunes en formation (stage, alternance, VIE[10], CIFRE[11])

3. Nos actionnaires

- Un retour sur investissement multiplié par 2 depuis l'introduction en Bourse en novembre 2015
- Un taux de distribution des dividendes de 65 % du résultat net part du Groupe

4. La société

- 847 Md€ d'encours en investissement responsable[12]
- 570 M€ d'impôts payés, dont 410 M€ en France[13]
- 86 % des résolutions d'actionnaires en faveur du climat soutenues par Amundi lors des Assemblées Générales des entreprises dont Amundi est actionnaire

(5) Données à fin décembre 2021.
(6) Source : Morningstar Direct, Broadridge FundFile – fonds ouverts et ETF, périmètre fonds monde, sur 5 ans, décembre 2021.
(7) Consultants : AonHewitt, Cambridge Associates, Mercer, Russell, Willis Towers Watson, Bfinance, données décembre 2021.
(8) Périmètre monde – salaires et traitements des salariés divisés par l'effectif moyen.
(9) Méthodologie disponible dans la section 2.4 du Document d'Enregistrement Universel 2021.
(10) Volontariat International en Entreprise.
(11) Convention Industrielle de Formation par la REcherche.
(12) Données Amundi hors Lyxor au 31/12/2021. Voir glossaire.
(13) Impôts, taxes et cotisations.



1

Présentation d'Amundi

1.1 STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE 22

1.1.1 Un positionnement unique de leader européen à vocation mondiale 22

1.1.2 Lyxor, une acquisition créatrice de valeur 24

1.1.3 Une organisation autour de deux segments de clientèle 24

1.1.4 Une offre complète et performante de produits et services 28

1.1.5 Amundi, un investisseur et une entreprise responsables 30

1.1.6 Priorités stratégiques 31

1.1.7 Objectifs financiers et extra-financiers 31

1.2 DONNÉES BOURSIÈRES 32

1.2.1 Forte création de valeur pour les actionnaires 32

1.2.2 Amundi en Bourse 34

1.2.3 Renseignements sur le capital et les actionnaires 36

1.2.4 Politique de dividende 38

1.2.5 Calendrier 2022 de la communication financière et contacts 38

1.2.6 Tableau récapitulatif des délégations en matière de capital 39

1.2.7 Acquisition par la Société de ses propres actions en 2021 40

1.2.8 Descriptif du programme de rachat des actions Amundi soumis à la prochaine Assemblée générale du 18 mai 2022 42

1.3 ORGANISATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2021 44

1.4 HISTORIQUE 45

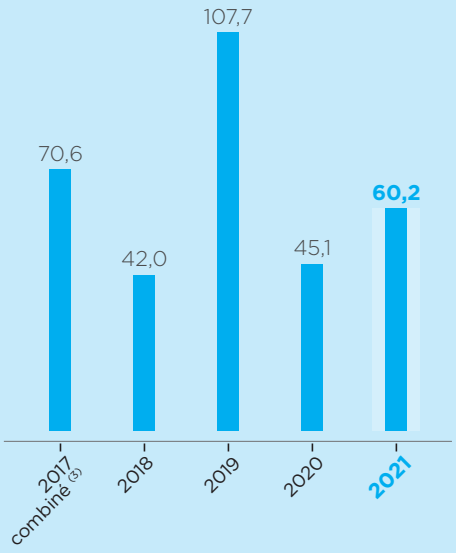
Chiffres clés

En 2021, le niveau d'activité élevé et l'acquisition de Lyxor ont conforté le positionnement d'Amundi comme leader européen et dans le Top 10 mondial (1).

Une activité résiliente et un profil diversifié

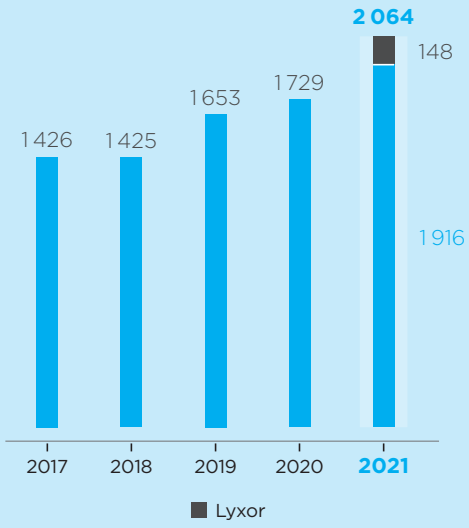
Collecte nette (hors Lyxor) (2)

(en milliards d'euros)

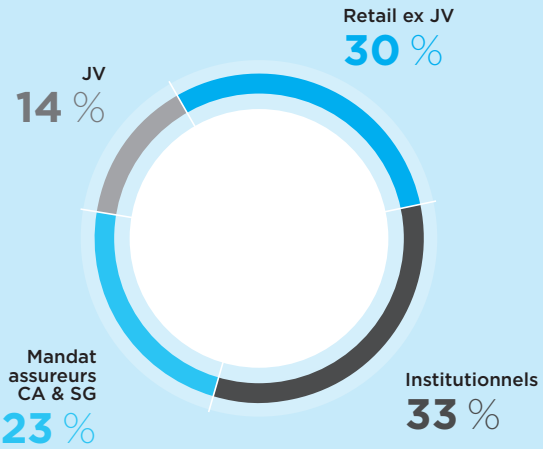


Encours sous gestion à fin décembre (incluant Lyxor, acquis fin 2021) (2)

(en milliards d'euros)

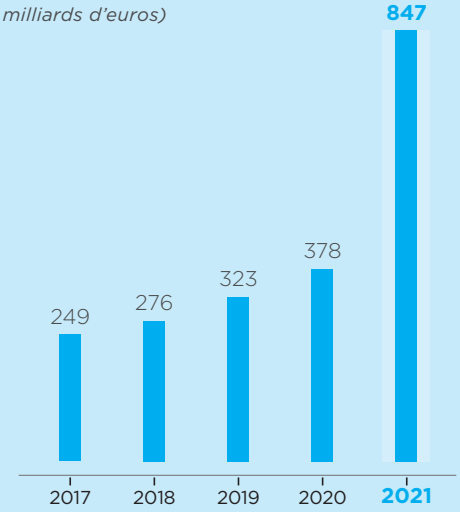


Répartition des encours (2) par grands segments de clientèle au 31 décembre 2021 (incluant Lyxor)



Encours sous gestion en investissement responsable à fin décembre (hors périmètre Lyxor, voir Glossaire)

(en milliards d'euros)



(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2021 sur la base des encours sous gestion au 31 décembre 2020.

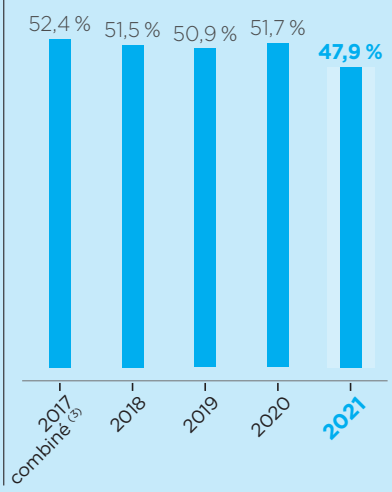
(2) Les encours sous gestion et la collecte nette comprennent les actifs conseillés et commercialisés, et prennent en compte 100 % des encours et de la collecte des JV asiatiques. Pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part. Les données d'encours comprennent également Lyxor, acquis fin 2021.

(3) 2017 combiné : Amundi + Pioneer.

Une profitabilité élevée et une très bonne efficacité opérationnelle (données hors Lyxor)

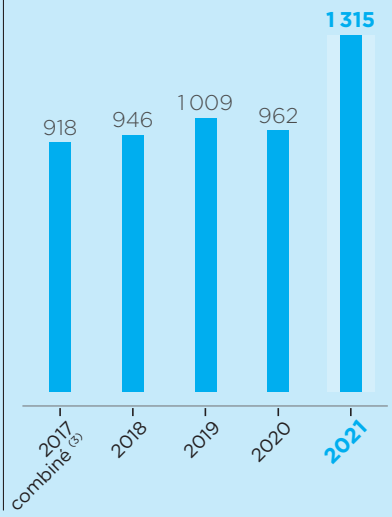
Coefficient d'exploitation ajusté (4) (5)

(en pourcentage)



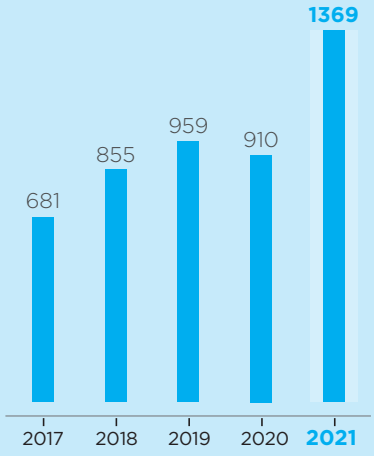
Résultat net part du Groupe ajusté (6)

(en millions d'euros)



Résultat net part du Groupe comptable (7)

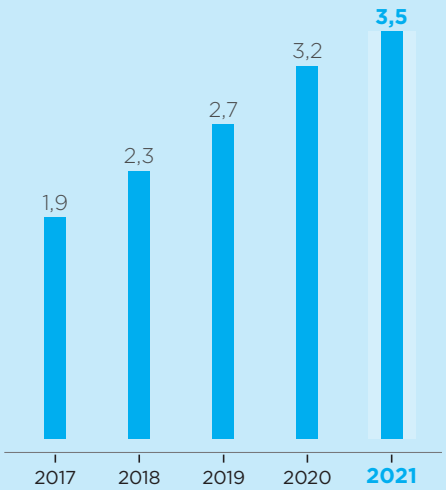
(en millions d'euros)



Une structure financière solide (données fin 2021 après acquisition de Lyxor)

Capitaux propres tangibles (8)

(en milliards d'euros)



Ratio Common Equity Tier 1 *(en %)* fin 2021

16,1 %

Notation de crédit par Fitch

A+

(avec perspective stable)

Confirmée le 6 mai 2021

(4) Données ajustées : hors amortissements des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts).

(5) Charges d'exploitation/revenus nets.

(6) Résultat net ajusté : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (114 millions d'euros).

(7) Le Résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

(8) Capitaux propres hors goodwill et immobilisations incorporelles.

1.1 STRATÉGIE ET CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

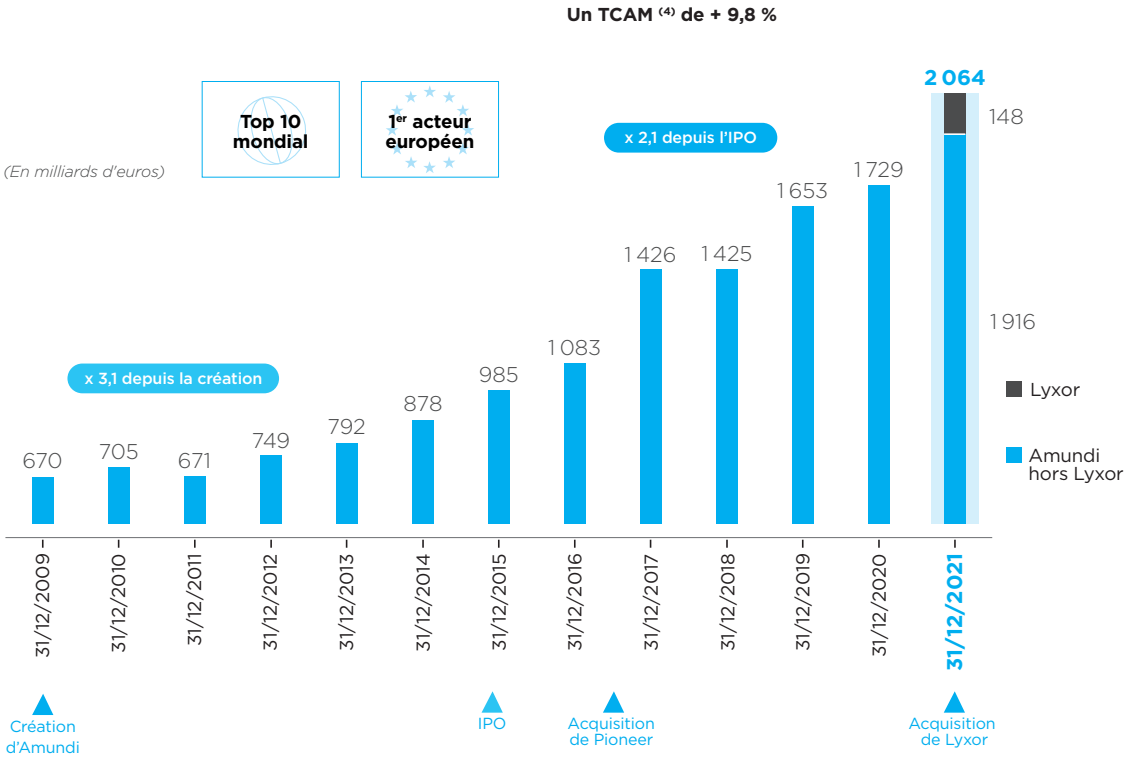
Leader européen de la gestion d'actifs, classée dans le top 10 mondial [1], Amundi a fondé son développement sur un modèle d'affaires unique et différenciant : grâce à ses atouts et à son organisation industrielle, Amundi crée de la valeur financière et extra-financière pour ses clients, ses collaborateurs, la société et ses actionnaires.

Ce modèle d'affaires, présenté en pages 16 et 17, résume le positionnement stratégique d'Amundi, et illustre sa raison d'être [2] : être un partenaire de confiance qui agit chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la Société. Ce positionnement stratégique, inchangé depuis la création d'Amundi, s'inscrit dans une industrie de la gestion d'actifs marquée par de profondes mutations.

1.1.1 Un positionnement unique de leader européen à vocation mondiale

Depuis sa création début 2010, Amundi a su allier croissance et rentabilité, en devenant le leader européen de la gestion d'actifs, avec une dimension mondiale. Entre 2009 et 2021, les encours sous gestion d'Amundi ont été multipliés par trois, principalement par croissance organique. Des acquisitions, notamment celles de Pioneer en 2017 et de Lyxor fin 2021, ont permis d'accélérer cette trajectoire de développement.

Évolution des encours sous gestion [3] de 2010 à 2021

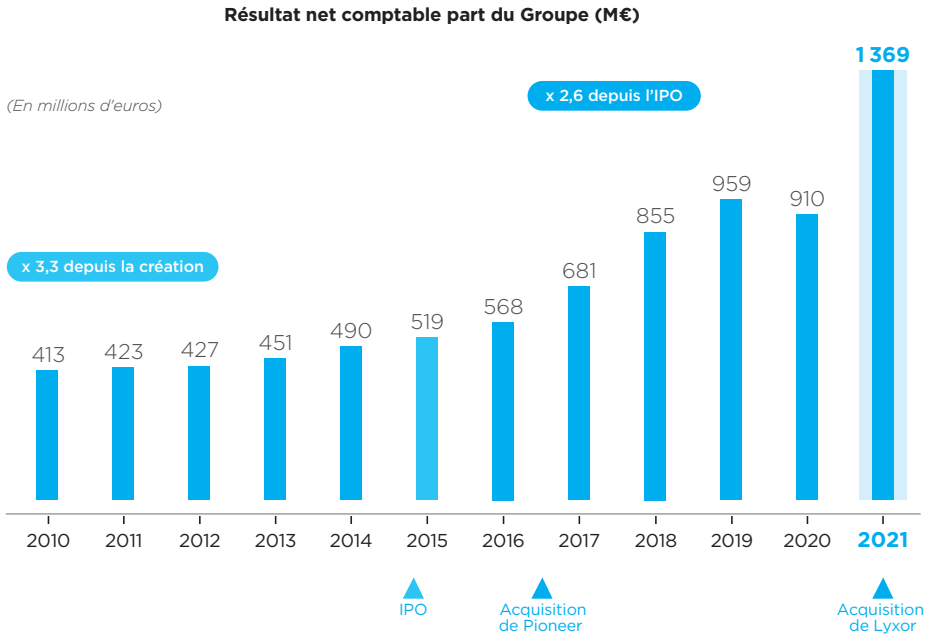


Cette croissance s'est accompagnée d'une transformation réussie d'Amundi, d'un asset manager captif en un acteur mondial, avec en particulier un fort développement hors de France (notamment en Asie et en Europe), et hors des réseaux Groupe [5], notamment auprès des distributeurs tiers et des clients institutionnels.

(1) Source : IPE « Top 500 Asset Managers » publié en juin 2021 sur la base des encours sous gestion au 31 décembre 2020.
(2) Voir glossaire.
(3) Les encours sous gestion et la collecte nette comprennent les actifs conseillés et commercialisés, et prennent en compte 100 % des encours et de la collecte des JV asiatiques. Pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part. Les données d'encours comprennent Lyxor, à la différence de la collecte nette.
(4) TCAM : Taux de Croissance Annuelle Moyenne.
(5) Actifs liés aux actionnaires Groupe = actifs gérés en 2010 pour les réseaux Crédit Agricole (CA) et Société Générale (SG) en France et à l'étranger + mandats assureurs CA et SG ; en 2020 : pour CA uniquement.

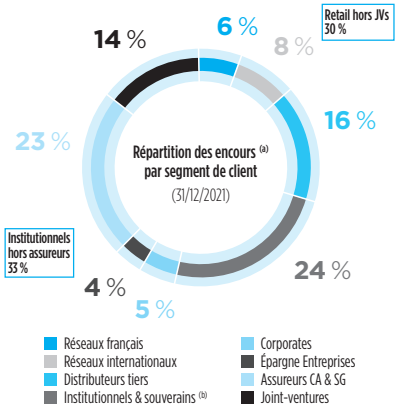
La trajectoire du résultat net de 2010 à 2021 démontre la résilience du profil d'Amundi, confirmée en 2020 pendant la crise de la Covid. En 2021, dans un contexte de marché porteur, le résultat net comptable [1] d'Amundi s'est élevé à 1 369 millions d'euros, un record, grâce notamment à un niveau exceptionnel de commissions de surperformance [2].

Évolution du résultat net comptable part du Groupe [1] de 2010 à 2021 (hors Lyxor)

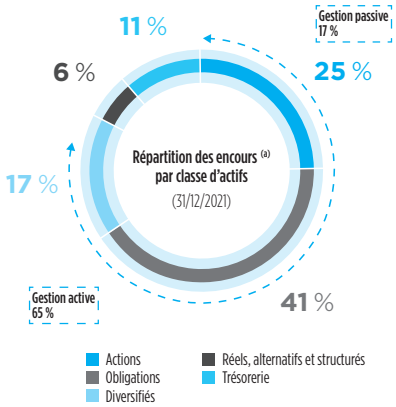


Amundi bénéficie de la diversification de ses sources de revenus par typologie de clientèle, par classe d'actifs et par zone géographique, ainsi que de sa capacité à maintenir une efficacité opérationnelle parmi les meilleures de l'industrie (coefficient d'exploitation de 47,9 % en 2021 grâce notamment à un niveau exceptionnel de commissions de surperformance [2] contre une moyenne d'environ 66 % pour les autres gestionnaires d'actifs [3]).

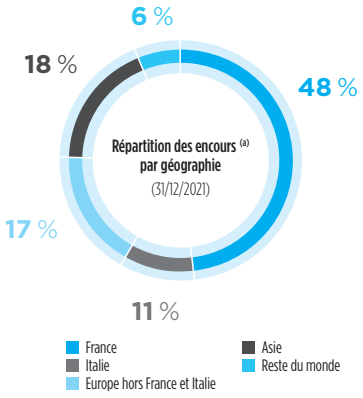
Une large base de clients



Une gamme complète



Une forte présence internationale



(a) Encours & Collecte, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.
(b) Y compris fonds de fonds.

(1) Le Résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.
(2) Niveau exceptionnel de commissions de surperformance = niveau supérieur au montant moyen des commissions de surperformance annuel en 2017-2020 (~170 millions d'euros).
(3) Source : BCG Global Asset Management 2021 study sur l'exercice 2020.

1.1.2 Lyxor, une acquisition créatrice de valeur

Le 31 décembre 2021, Amundi a finalisé l'acquisition de Lyxor pour 825 millions d'euros. **Par cette opération créatrice de valeur, Amundi devient ainsi le leader européen des ETF** avec une part de marché combinée de 14 % [1] et **complète son offre de gestion active**, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO [2].

Les **performances de Lyxor en 2021 ont été solides, avec + 12,1 milliards d'euros de collecte**, portant les encours à 148 milliards d'euros fin 2021, dont 101 milliards d'euros en ETF et 46 milliards d'euros en gestion active (y compris 25 milliards d'euros en gestion alternative liquide). Le résultat net de l'exercice est de 42 millions d'euros [3], un montant significativement supérieur à ce qui était estimé lors de l'annonce de l'opération en avril 2021. Voir section 6 du chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel.

Dans un marché de la gestion indicielle où la taille revêt une importance capitale, le nouveau montant combiné des encours gérés par la plateforme passive d'Amundi (310 milliards d'euros à fin 2021) constitue un atout majeur. Forte de ces éléments et des perspectives de croissance du marché de la gestion passive, **Amundi a annoncé viser une croissance significative (+ 50 %) de ses actifs en gestion passive pour atteindre 420 milliards d'euros à fin 2025** [4].

Début janvier 2022, la phase d'intégration a démarré et sa mise en œuvre (migration IT, fusions légales…) devrait être rapidement réalisée, au cours des 2e et 3e trimestres 2022.

Les synergies engendrées par cette intégration seront conformes à ce qui avait été annoncé en avril 2021 :

- les synergies de coûts avant impôts devraient s'élever à 60 millions d'euros en année pleine dès 2024 ;
- les synergies de revenus avant impôts devraient atteindre 30 millions d'euros en année pleine en 2025.

Compte tenu de ce potentiel de synergies élevé, cette transaction sera fortement créatrice de valeur :

- un prix d'acquisition représentant un multiple P/E 2021e de ~9x [5] (avec les seules synergies de coûts) ;
- un Retour sur Investissement supérieur à 10 % à horizon 3 ans (avec les seules synergies de coûts).

1.1.3 Une organisation autour de deux segments de clientèle

Amundi est organisée autour de deux segments de clientèle : *retail* et institutionnel.

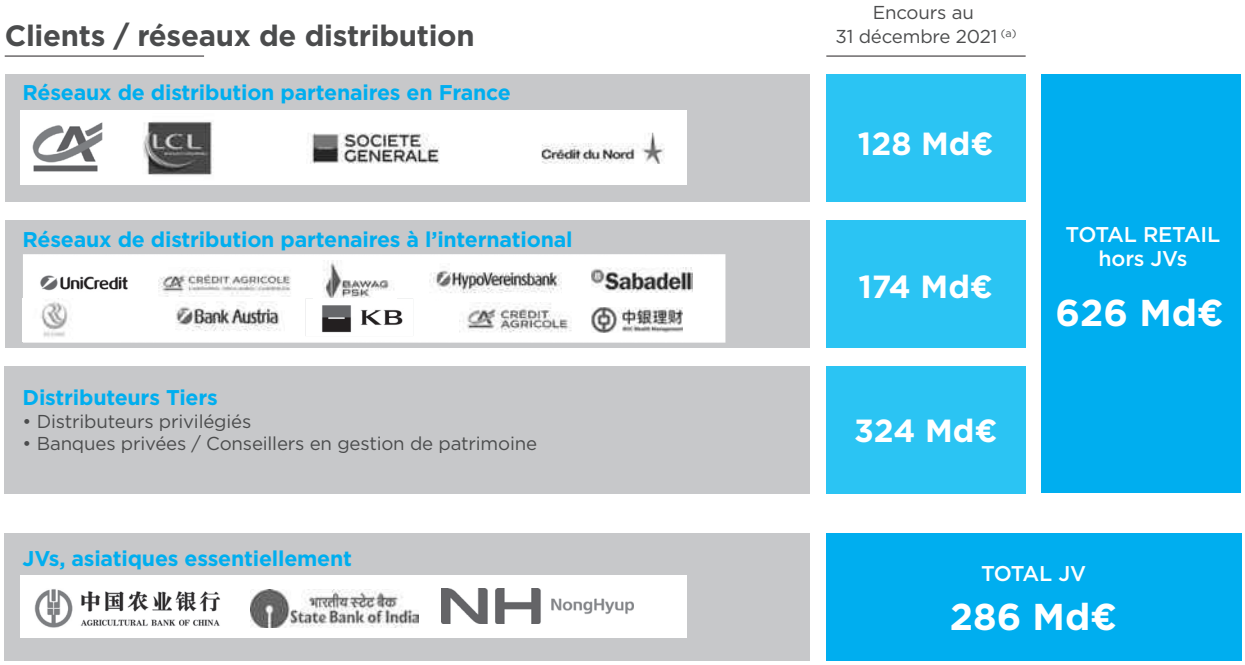
- Le ***retail*** **regroupe les activités de distribution de solutions d'épargne pour les clients particuliers des réseaux partenaires** en France et à l'international, et **des distributeurs tiers.** Les **joint-ventures** s'appuient sur des réseaux bancaires puissants (notamment en Chine et en Inde) pour distribuer des produits locaux, gérés localement.
- **L'institutionnel comprend les activités de commercialisation directe aux investisseurs institutionnels** (fonds souverains et banques centrales, assureurs, fonds de pension, etc.) **et aux entreprises** (gestion de leur trésorerie, services d'épargne salariale et de retraite), ainsi que 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.

Chaque segment de clientèle bénéficie d'équipes commerciales, marketing et service clients dédiées, avec une forte proximité locale grâce à la présence d'Amundi dans plus de 35 pays. Ces équipes sont chargées de concevoir des offres et des services répondant aux besoins spécifiques des clients, en s'appuyant sur des plateformes de gestion, des fonctions de back-office et de gestion du risque et une infrastructure informatique intégrées.

Cette organisation favorise à la fois l'accès des clients à l'expertise globale d'Amundi, un niveau élevé de customisation des offres, et la réalisation d'économies d'échelle.

(1) Source : Amundi, Lyxor, ETFGI à fin décembre 2021.
(2) OCIO : Outsourced Chief Investment Officer.
(3) Données estimées sur le périmètre acquis de Lyxor (à partir de données internes et avec des hypothèses concernant le retraitement de certaines activités conservées par la Société Générale). Résultat net estimé du périmètre acquis de 40 millions d'euros et résultat net normalisé de 42 millions d'euros après retraitement de ~3 millions d'euros de coûts non-récurrents avant impôt liés à l'acquisition par Amundi.
(4) Objectif annoncé le 4 janvier 2022 à partir des encours combinés de 282 milliards d'euros fin septembre 2021.
(5) Sur la base d'un prix de 755 millions d'euros, hors capital excédentaire.

Acteur de référence sur le segment *Retail*



(a) Les encours sous gestion comprennent Lyxor.

Réseaux partenaires

Les activités à destination de la clientèle *Retail* font partie de l'ADN d'Amundi, qui, compte tenu de ses origines, a développé une approche unique de partenariat avec les réseaux de distribution (notamment bancaires), positionnant le Groupe comme l'acteur de référence dans ce segment au niveau mondial. En particulier, la proposition de valeur d'Amundi repose sur une offre de produits, de services et d'outils adaptés pour chaque réseau de distribution partenaire. Des équipes de proximité (maillage local) ou centralisées (pour les fonds *flagships* transfrontaliers) sont mises au service exclusif des réseaux partenaires et des distributeurs tiers pour répondre au mieux à leurs besoins spécifiques, y compris le déploiement d'outils numériques innovants et personnalisés pour s'adapter à un environnement de distribution évolutif.

- **Amundi est leader en France** (1) grâce au partenariat de quasi-exclusivité avec les réseaux du Groupe (Crédit Agricole, LCL) et au partenariat, renouvelé pour cinq ans en novembre 2020, avec le Groupe Société Générale qui prévoit qu'Amundi demeure le principal fournisseur de produits et solutions d'épargne pour ses réseaux.
- **Hors de France,** à l'occasion de l'acquisition de Pioneer en 2017, Amundi avait conclu un accord de distribution privilégié de 10 ans avec les réseaux UniCredit en Italie, en Allemagne, en Autriche et République tchèque. Amundi demeure aussi le fournisseur privilégié pour les réseaux Crédit Agricole et Société Générale en Italie (CA Italie), en République tchèque (Komerčni Banka) et en Pologne (CA Polska). Amundi a également des partenariats avec BAWAG P.S.K. en Autriche et Resona au Japon. Depuis juillet 2020, Amundi a démarré un nouveau partenariat stratégique de long terme (10 ans) en Espagne avec Banco Sabadell, parallèlement à l'acquisition de Sabadell AM. En Chine, Amundi a créé une filiale commune avec Bank Of China Wealth Management.

(1) *Source : Amundi et Broadridge Financial Solutions – FundFile & ETFGI / Fonds ouverts (hors mandats et fonds dédiés) à fin décembre 2021.*

Distributeurs tiers

Ce modèle de distribution historique est complété en Europe, en Asie et en Amérique par près de 600 distributeurs tiers, banques privées, gestionnaires d'actifs, plateformes de distribution et réseaux de conseillers de gestion indépendants, pour lesquels une offre dédiée et des initiatives commerciales spécifiques sont déployées. Le dispositif d'Amundi s'appuie sur des équipes commerciales dédiées de près de 200 vendeurs dans 27 pays. Ces distributeurs représentent fin 2021 (y compris Lyxor) plus de la moitié des encours *Retail* d'Amundi (hors JVs).

- Amundi amplifie ces partenariats en enrichissant son offre de solutions, de services et de conseil répondant aux besoins croissants de ces distributeurs tiers qui, tout en fonctionnant en architecture ouverte, recherchent des solutions à valeur ajoutée. Dans un marché en profonde évolution, avec de nouveaux besoins, Amundi est idéalement positionnée grâce à son savoir-faire d'accompagnement des réseaux de distribution.
- Afin de mieux répondre aux attentes des distributeurs tiers, a été créée en 2020 une nouvelle Ligne métier Wealth & Distribution, regroupant les produits et services adaptés aux besoins de ces acteurs. Par ailleurs, une plateforme de subadvisory *(Fund Channel Investment Partners)* a été lancée fin 2021 pour répondre aux besoins de sélection et de construction de solutions d'investissement en architecture ouverte.

Joint-ventures

S'ajoutent à ce dispositif les joint-ventures principalement asiatiques, opérant en Inde avec SBI (State Bank of India, la première banque indienne [1]), en Chine avec ABC (Agricultural Bank of China, troisième banque chinoise [2]) en Corée (avec Nonghyup Bank, figurant parmi les cinq premiers groupes bancaires en Corée [3]) et au Maroc (avec le groupe bancaire Wafa).

Décollage réussi de la nouvelle filiale en Chine avec Bank of China

Avec la création fin 2020 de la **nouvelle filiale en joint-venture avec BOC Wealth Management,** filiale de Bank of China (quatrième banque chinoise) [4]**,** Amundi bénéficie d'une position unique en Chine, permettant de couvrir les principaux segments du marché chinois de la gestion d'actifs, grâce aux partenariats avec deux grandes banques : ABC (plus de 400 millions de clients *Retail* et 23 000 agences) et BOC (300 millions de clients *Retail* et 11 000 agences).

Cette filiale, dont Amundi détient 55 %, a été la première entreprise à capitaux étrangers majoritaires en Chine à proposer des produits de Wealth Management. Elle a réalisé une très belle première année, avec + 10,1 milliards d'euros de collecte en 2021 dans les réseaux de Bank of China.

Développements en Asie, un relais de croissance

En Asie, région en développement rapide et représentant un poids croissant dans le marché mondial de la gestion d'actifs, Amundi dispose depuis longtemps de **solides positions dans l'ensemble des grands marchés de la région (369 milliards d'euros d'encours** [5] **au total pour Amundi, + 24 % par rapport à fin 2020),** avec un focus sur les pays à forte croissance : l'Inde (encours de 189 milliards d'euros pour Amundi) et la Chine (encours de 98 milliards d'euros [6] pour Amundi).

La stratégie de développement a été pragmatique en associant deux approches : des partenariats en JV avec de grandes banques de détail leaders sur leur marché, et des filiales à 100 %. Cette politique ambitieuse menée en Asie a porté ses fruits : les encours d'Amundi ont été multipliés par près de 9 fois en 11 ans, et représentent 18 % des encours totaux d'Amundi fin 2021 (y compris Lyxor).

Pour mémoire, **a été annoncé le 12 décembre 2021 le projet de cotation en bourse de SBI FM.** Cette cotation est prévue à la bourse indienne [7], et devrait porter sur 10 % du capital de SBI FM. Dans le cadre de cette cotation, Amundi envisage de céder environ 4 % du capital. SBI MF a maintenu son positionnement de leader du marché indien avec une part de marché à 16,4 % fin 2021 contre 15,4 % fin 2020 [8].

(1) Source : Indian Bank' Association.
(2) Source : China Banking Association (CBA).
(3) Source : Financial Supervisory Service Korea.
(4) Source : China Banking Association (CBA).
(5) Au 31 décembre 2021.
(6) Fin 2021. Encours totaux en Chine, incluant les JV avec ABC et BOC, et les encours à Hong Kong et à Taïwan.
(7) Sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché. SBI FM est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).
(8) Source AMF - Total Mutual Funds AuM.

Une base de clients institutionnels large et diversifiée

Une clientèle large et diversifiée

	Encours au 31/12/2021 [a]	
Souverains et Institutionnels **Une base diversifiée de clients institutionnels dans le monde entier :** • Présence historique auprès des banques centrales et souverains • Fonds de pension, assureurs, autres institutions financières et organisations à but non lucratif	**487 Md€ [b]**	TOTAL INSTITUTIONNELS **1 151 Md€**
Corporate **Leader européen sur le segment Corporate :** • Forte implantation en France • Leader européen dans les solutions de trésorerie / fonds monétaires • Fonds de pension d'entreprise	**108 Md€**	
Plans d'épargne salariale **Une expertise unique en épargne salariale :** • Actionnariat salarié, Épargne salariale, Solutions de retraite • N°1 en France (> 45 % de part de marché [c])	**78 Md€**	
Mandats d'assureurs Crédit Agricole & Société Générale **Deux clients historiques avec des encours importants et stables :** • Crédit Agricole Assurances (France et Italie) • Sogecap (filiale assurances de Société Générale)	**478 Md€**	

(a) Les encours sous gestion comprennent Lyxor.
(b) Y compris les fonds de fonds.
(c) Données Amundi au 31/12/2021 (source AFG).

Amundi est le partenaire de confiance d'un grand nombre de clients institutionnels. Au travers d'équipes commerciales, marketing et *client servicing* dédiées, Amundi propose à sa clientèle institutionnelle une offre large de produits et de services pouvant répondre aux besoins des clients d'optimiser le triptyque rendement / risques / coûts :

- une gamme complète d'expertises et de capacités de personnalisation *via* sa plateforme d'investissement mondiale ;
- une approche polyvalente qui offre plus que la gestion d'actifs, grâce à des conseils, des services et une connaissance fine des tendances institutionnelles clés, étayée par les équipes de Recherche interne Amundi ;
- un développement continu de nouveaux services et solutions.

Le segment institutionnel comprend quatre catégories de clients :

- **les investisseurs institutionnels** (fonds souverains et banques centrales, assureurs, fonds de pension, etc.) : Amundi est leader en France et parmi les premiers acteurs du marché européen [1] en fournissant des services de conseil et de gestion à un large panel d'investisseurs institutionnels à travers le monde ;
- **les entreprises :** Amundi est en particulier n° 1 en France et dans la zone euro pour les produits de trésorerie pour les grandes entreprises [1];
- **les services d'épargne salariale et retraite :** Amundi est également n° 1 [2] en France pour l'épargne salariale et retraite près de 3,5 millions de salariés porteurs dans plus de 101 000 petites, moyennes et grandes entreprises ;
- **les mandats des compagnies d'assurance des groupes Crédit Agricole et Société Générale,** principalement pour la gestion des actifs des contrats d'assurance vie en euros.

(1) Source : Broadridge, fin décembre 2021, fonds ouverts domiciliés en Europe.
(2) Source : AFG, données à fin décembre 2021.

1.1.4 Une offre complète et performante de produits et services

Amundi est l'un des rares gestionnaires d'actifs à proposer à ses clients une gamme d'expertises diversifiée appartenant aux principales classes d'actifs, à la fois en gestion active, passive et actifs réels. Par ailleurs, Amundi Technology a été créée : il s'agit d'une nouvelle ligne métier de services technologiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'épargne.

Cette gamme complète se décline en quatre offres :

- des solutions d'épargne et d'investissement, et des services qui couvrent l'ensemble des besoins de nos clients (*Retail* et Institutionnels / Corporate) ;
- des investissements responsables ;
- une offre de conseil et de formation reposant sur des capacités uniques en recherche et analyse, et sur notre présence dans les principales places financières ;
- des solutions technologiques innovantes.

Une gamme complète d'expertises (encours Amundi & Lyxor, en milliards d'euros)

Gestion active

1 146 → **Une offre large en gestion active N°2 en Europe**

630 → **Obligations**
N°4 en Europe
- Obligations en euros (emprunts d'État, obligations d'entreprise, high yield)
- Obligations monde (macro, obligations d'entreprise, devises)
- Activités de crédit

194 → **Actions**
N°5 en Europe
- Actions européennes (n°1 en Europe et dans la zone euro)

323 → **Diversifiés**
N°3 en Europe
- Multi-asset

Investissement responsable → N°1 en Europe
847 *
** données hors Lyxor, voir Glossaire.*

Trésorerie

200 → **N°3 en Europe sur les fonds monétaires**
- Produits monétaires et de trésorerie

Produits structurés

34 → **N°1 en Europe sur les fonds garantis/ protégés**
- Obligations structurées

Actifs réels et alternatifs

88 → **Immobilier, Dette privée, Private Equity**
→ **Leader en Gestion alternative liquide**

Gestion passive & Smart Beta

310 → **Une plateforme en croissance rapide**
- ETF : N°2 en Europe
- Indexing
- Smart Beta et Factor investing

Encours au 31/12/2021 : 1 777 Md€ (hors JV)

Source : Broadridge (fonds ouverts vendus en Europe, hors mandats, fonds dédiés et EMTN), ETFGI (pour les ETFs), Bloomberg à fin décembre 2021, IPE pour le classement des gérants immobilier (encours à fin Juin 2021) et HFM pour les plateformes de comptes gérés (2020).

Une offre complète d'expertises de gestion performants et adaptées au marché et aux attentes des clients.

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 complète qui comprend notamment des fonds investis dans la zone euro (obligation d'État, crédit y compris haut rendement), des fonds globaux et marchés émergents, ainsi que des fonds américains ou libellés en dollar américain ;
- **actions :** Amundi est présente principalement sur les marchés actions européens, américains et asiatiques, couvrant les grandes comme les petites capitalisations, et bénéficie également d'une expertise reconnue sur les marchés actions globaux et émergents ;
- **diversifiés :** offres de solutions diversifiées (fonds ouverts, gestions sous mandat) et sur mesure (allocation d'actifs, construction de portefeuilles, *advisory*, nouvelles offres OCIO) répondant à la demande croissante des investisseurs institutionnels et *retail*.

  L'ESG demeure au cœur des stratégies et des process de gestion, avec une innovation constante (gamme *ESG Improvers, Social Bonds, Emerging Market green bonds*...).

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 [(2)].

(1) Source : Broadridge, décembre 2021, fonds ouverts domiciliés en Europe.
(2) Voir le Chapitre 5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

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. Dans un marché en forte croissance, Amundi est devenu un acteur reconnu avec 62,1 milliards d'euros [1] d'actifs sous gestion, en croissance moyenne annuelle de plus de 11 % depuis 2016 : 41,9 milliards d'euros en immobilier, 12,3 milliards d'euros en *private equity* et infrastructures, et 7,9 milliards d'euros en dette privée. Amundi entend poursuivre sa croissance en enrichissant ses expertises avec de nouvelles stratégies et en nouant des partenariats de distribution pour les expertises non couvertes par la plateforme. Amundi va également bénéficier du leadership de Lyxor en actifs alternatifs liquides (25 milliards d'euros).

En **gestion passive,** Amundi gère des ETP *(Exchange Traded Products)*, qui incluent les ETF (Exchange-Traded Funds) et les ETC (*Exchange Traded Commodities)* ainsi qu'une grande variété de produits indiciels actions, obligataires et en autres classes d'actifs. Avec l'acquisition de Lyxor (101 milliards d'euros gérés en ETF fin 2021) Amundi est devenu le premier acteur européen [2] sur le segment des ETF avec une part de marché combinée de 14 % [2]. Amundi développe également des solutions de *smart beta*, grâce à son expertise propre.

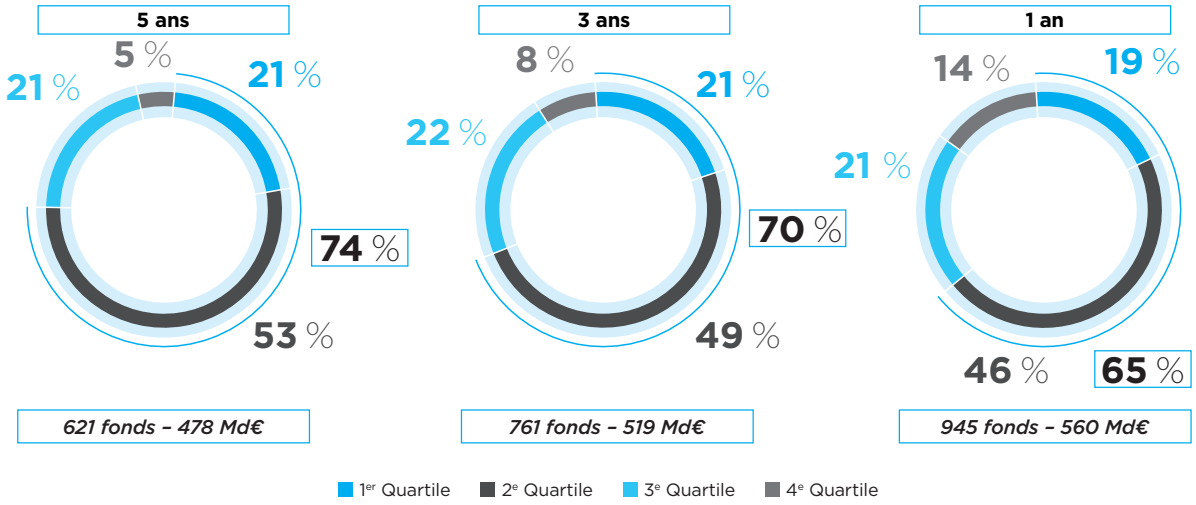
Amundi déploie ses expertises de gestion à partir de six plateformes principales de gestion : Paris, Londres, Dublin, Milan, Boston et Tokyo. Ces expertises sont renforcées par un savoir-faire unique en Recherche Interne et Analyse. Un dispositif de conformité et de gestion des risques centralisé et indépendant s'assure du respect des contraintes fixées par la réglementation et les clients.

Des performances de gestion de qualité

Grâce à son modèle unique, à la qualité de ses équipes de recherche et d'investissements, Amundi peut offrir à ses clients des performances de gestion solides et régulières.

Fonds ouverts [a] : plus de 70 % des encours à 3 ans dans les 2 premiers quartiles

Classements Morningstar des fonds par encours



183 fonds Amundi [b] avec un rating Morningstar 4 ou 5 étoiles

MORNINGSTAR®

(a) Source : Morningstar Direct, Broadridge FundFile - Fonds ouverts et ETF, périmètre fonds monde, décembre 2021.
(b) Le nombre de fonds ouverts d'Amundi notés par Morningstar était de 577 fonds à fin décembre 2021. © 2021 Morningstar. All rights reserved.

Pourcentages de fonds performant au-dessus de leurs benchmarks

De solides performances [c]	Sur 1 an	Sur 3 ans	Sur 5 ans	Sur 10 ans
	77 %	87 %	86 %	84 %

(c) Données au 31/12/2021. Surperformance brute vs benchmark. En l'absence de benchmark, les performances relatives retenues sont les performances absolues brutes.

(1) Hors JV.
(2) Source : ETF GI, décembre 2021.

Montée en puissance d'Amundi Technology

La ligne métier Amundi Technology a été créée pour offrir des solutions technologiques à l'ensemble des acteurs de l'épargne, des gérants d'actifs aux banques privées, en passant par les conservateurs/dépositaires. Ces services représentent un marché significatif, évalué à plus de 1,5 milliard d'euros [1] dans le monde, en croissance de plus de 10 % par an, et favorisé par la tendance des acteurs financiers à se recentrer sur leur cœur de métier.

Proposées dans tous les pays où Amundi est installée, ces solutions technologiques sont disponibles en mode Cloud et couvrent la gestion de portefeuilles, avec ALTO [2] *Investment*, le conseil patrimonial, la gestion de mandats avec ALTO *Wealth & Distribution* et l'épargne salariale et assurancielle avec ALTO ESR ; cette gamme ALTO a été étoffée en 2021 avec l'ajout de deux offres (ALTO *ESG* et ALTO *Asset Servicing*). L'ensemble de ces offres est destiné aux gérants d'actifs, aux banques de détail et banques privées ainsi qu'aux institutionnels et « *asset servicers* ». Elles sont complétées, comme pour les autres offres, de services modulaires, comme la gestion des données de marché, l'exécution des ordres et le *middle office*.

L'offre ALTO, qui s'appuie sur des technologies modernes (*cloud*, *open source*, intelligence artificielle notamment), permet aux acteurs de l'épargne de disposer de solutions efficaces et peu coûteuses, permettant d'accentuer leur digitalisation, et répondant à toutes les exigences réglementaires de manière intégrée.

La gamme ALTO s'appuie sur l'expertise et les compétences d'Amundi Technology : 800 ingénieurs en R&D et gestion de projets, et une force commerciale dédiée, basée en grande majorité sur deux *hubs* (Dublin et Paris), mais disposant également d'équipes dans 19 pays.

En 2021, Amundi Technology a poursuivi son internationalisation (ALTO est commercialisé dans neuf pays, sur trois continents), et a confirmé sa montée en puissance (39 clients fin 2021, dont 15 nouveaux).

Par ailleurs, le succès d'ALTO est illustré par le choix en 2021 de Bank of New York Mellon pour l'offre *Asset Servicing* pour la gestion mondiale de son activité « contrôle dépositaire », devenant ainsi le 3e client en deux ans, après CACEIS et SGSS.

En 2021, les revenus d'Amundi Technology s'élèvent à 36 millions d'euros, en forte croissance, en ligne avec l'objectif annoncé de 150 millions d'euros en 2025.

1.1.5 Amundi, un investisseur et une entreprise responsables

Pionnier dans le domaine de l'investissement responsable, Amundi mène ainsi depuis sa création en 2010 une politique visant à intégrer, dans ses processus d'investissement, des critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance (ESG), au-delà de l'analyse financière traditionnelle. Amundi s'engage à soutenir les transitions durables à travers une politique d'engagement actionnarial ambitieuse et des stratégies d'investissement responsables.

La responsabilité d'Amundi consiste aussi à appliquer les principes du développement durable à son propre fonctionnement.

En 2018, un plan ambitieux a été annoncé pour amplifier cette démarche [3]. Les engagements de ce plan ont été tenus par Amundi dans deux dimensions :

Solutions d'épargne et d'investissement [4]

- 100 % des fonds ouverts en gestion active intègrent, comme prévu des critères ESG avec l'objectif d'afficher une notation ESG supérieure à celle de l'indice de référence [5].
- Les encours en investissement responsable en gestion passive atteignent désormais près de 95 milliards d'euros [6] grâce au développement d'une offre dédiée ESG et Climat.
- Les encours dédiés aux initiatives spécifiques, favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale, s'élèvent à 35 milliards d'euros [7].
- Le fonds Amundi Solidarité a investi 440 millions d'euros [8] dans l'économie sociale et solidaire.
- Une offre de conseil sur l'ESG dédiée aux investisseurs institutionnels et distributeurs a été déployée pour les accompagner dans leur transition ESG.

Actions auprès des entreprises

- A été prise en compte systématiquement leur niveau de contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux dans les discussions avec elles et dans l'exercice de droits de vote. Amundi a voté à plus de 7 000 assemblées générales en 2021 et engagé le dialogue avec près de 900 entreprises sur les sujets de transition vers une économie bas carbone, de préservation du capital naturel, de cohésion sociale, de bonne gouvernance, etc.

Grâce à l'exécution de son plan, Amundi dispose à fin 2021 de 847 milliards d'euros [9] d'encours en Investissement Responsable, dont plus de 780 milliards d'euros classés en Article 8 ou 9, en conformité avec le règlement « Disclosure » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), représentant près de 850 fonds et mandats.

(1) Sources : estimations internes, McKinsey et Mars &Co.
(2) Amundi Leading Technology & Operations.
(3) Voir Chapitre 3.
(4) Données hors Lyxor.
(5) Périmètre des fonds ouverts actifs, lorsque techniquement faisable.
(6) Objectif de doublement des encours en investissement responsable en gestion passive publié le 8 octobre 2018.
(7) Objectif de doublement des encours dédiés aux initiatives spécifiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale publiéle 8 octobre 2018.
(8) Objectif de 500 millions d'euros d'investissement dans l'économie sociale et solidaire.
(9) Hors Lyxor. Voir Glossaire.

Cette progression des encours a bénéficié de la poursuite de l'innovation en produits et solutions ESG, par la participation active à de nouvelles initiatives en faveur d'une finance durable, par des partenariats avec des acteurs reconnus de la transition énergétique, et par le développement d'outils de mesure adaptés (bas carbone, changement climatique…) favorisant l'élaboration de produits thématiques contribuant directement aux objectifs de transition énergétique.

1.1.6 Priorités stratégiques

Dans une industrie de la gestion d'actifs marquée par des tendances de long terme en accélération (révolution ESG, développement de la gestion passive/indicielle, pression sur les marges, évolution progressive des modèles de distribution vers plus d'architecture ouverte, mutations technologiques…), **Amundi conserve des atouts puissants pour poursuivre sa croissance rentable,** fondée sur les priorités stratégiques suivantes :

- **confirmer sa position de leader mondial de l'investissement responsable ;**
- **accélérer son développement sur ses deux segments de clientèle – les particuliers** (*via* les distributeurs tiers et les réseaux partenaires) et **les institutionnels ;**
- **proposer une offre de gestion performante** et enrichie en permanence, tout en continuant à investir sur les expertises en forte croissance (en particulier la gestion passive et les actifs réels) ;
- **accélérer son développement en Asie ;**
- **transformer la technologie en nouveau relais de croissance** en poursuivant les investissements dans ses plateformes technologiques ;
- **maintenir sa compétitivité** et financer les investissements nécessaires à sa croissance en tirant parti de l'efficacité de son modèle industriel ;
- **poursuivre une stratégie de croissance externe opportuniste.**

1.1.7 Objectifs financiers et extra-financiers

En 2021, Amundi a poursuivi sa trajectoire de croissance rentable, en réalisant voire dépassant la plupart de ses objectifs financiers et extra-financiers annoncés depuis 2018.

Objectifs financiers

En 2021, Amundi est en avance sur son plan 2018-2022 (annoncé en juin 2019) :

- **rentabilité :** résultat net ajusté 2021 à 1 315 millions d'euros, en croissance de + 12 % par an entre 2018 et 2021, à comparer à un objectif de + 5 % par an ;
- **efficacité opérationnelle :** coefficient d'exploitation ajusté de 47,9 % en 2021 et d'environ 50 % sur 2018-2021 (à comparer à un objectif de coefficient d'exploitation inférieur à 53 %) ;
- **dividende :** la politique de versement du dividende a été conforme à l'objectif (taux de distribution de 65 % du résultat net) sur la période 2018-2020, à l'exception du dividende au titre de 2019 en raison de la recommandation de la BCE suspendant tout versement pour les établissements sous sa supervision.

Objectifs extra-financiers

Dès sa création, Amundi avait été un pionnier en intégrant l'ESG [(1)] **comme un des piliers fondateurs de sa raison d'être. Amundi a présenté en décembre 2021 un nouveau plan stratégique ESG 2022-2025.** Ce nouveau plan d'actions a pour ambitions d'amplifier ses engagements, au travers de solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients, d'actions menées auprès des entreprises et de mesures permettant l'alignement de ses collaborateurs sur ses nouvelles ambitions.

Ce plan se décline en dix objectifs :

S'agissant de son offre de solutions d'épargne ou technologiques, Amundi s'engage d'ici 2025 à :

1. intégrer dans ses fonds ouverts de gestion active ayant un objectif de performance ESG une nouvelle note de transition environnementale. Cette note aura vocation à évaluer les entreprises sur leurs efforts de décarbonation et le développement de leurs activités vertes. Ces portefeuilles auront l'objectif affiché d'avoir un profil de transition environnementale meilleur que celui de leur univers d'investissement de référence ;
2. proposer sur l'ensemble des grandes classes d'actifs, des fonds ouverts avec un objectif de gestion « Net-zero 2050 » ;
3. atteindre 20 milliards d'euros d'encours dans les fonds dits à impact qui investiront dans des entreprises ou financeront des projets qui cherchent à avoir une performance positive environnementale ou sociale ;
4. avoir 40 % de sa gamme de fonds ETF constituée de fonds ESG ;
5. développer au sein d'Amundi Technology, ALTO *Sustainability*, une solution technologique d'analyse et d'aide à la décision pour les investisseurs sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

(1) Critères ESG : Environnementaux, Sociaux et Gouvernance.

S'agissant de ses actions envers les entreprises, Amundi s'engage à :

6. étendre à 1 000 entreprises supplémentaires le périmètre d'entreprises avec lesquelles elle engage un dialogue continu sur le climat, avec l'objectif qu'elles définissent des stratégies crédibles en matière de réduction de leur empreinte carbone, de les faire voter en Assemblée générale et que leurs dirigeants engagent une partie de leur rémunération sur ces stratégies ;
7. exclure dès 2022 de ses investissements les entreprises qui réalisent plus de 30 % de leur activité dans le pétrole et le gaz non conventionnels [(1)] [(2)].

Et pour aligner ses collaborateurs et ses actionnaires sur cette nouvelle ambition, Amundi a décidé de :

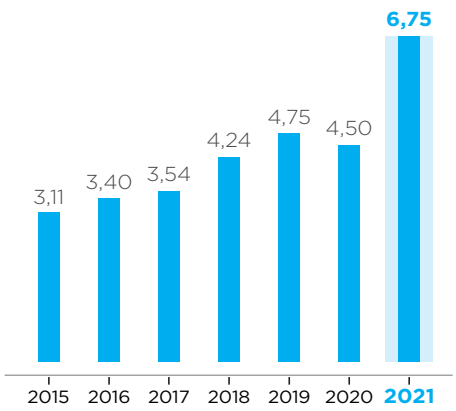
8. réduire ses propres émissions directes de gaz à effet de serre de près de 30 % par collaborateur en 2025 par rapport à l'année 2018 ;
9. indexer 20 % de la rémunération de ses 200 cadres dirigeants sur l'atteinte de ses objectifs d'investissement responsable et fixer des objectifs ESG à l'ensemble de ses gérants et commerciaux ;
10. présenter sa stratégie climat à ses actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale en 2022 (voir chapitre 3).

1.2 DONNÉES BOURSIÈRES

1.2.1 Forte création de valeur pour les actionnaires

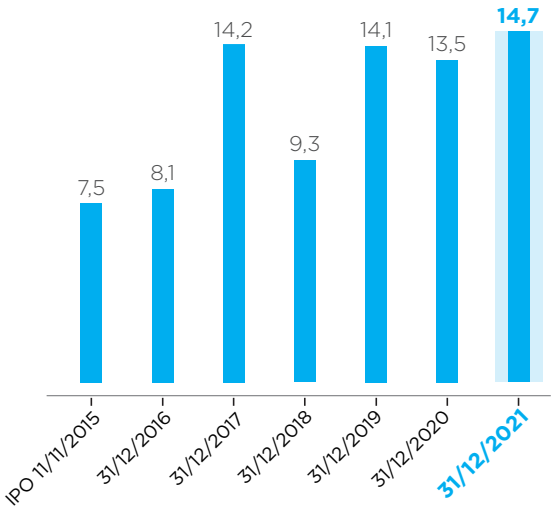
Forte croissance (+ 17,5 % par an en moyenne) du bénéfice net comptable par action depuis la cotation [(3)]

(en euro par action)



Une capitalisation boursière quasiment doublée [(4)] depuis la cotation

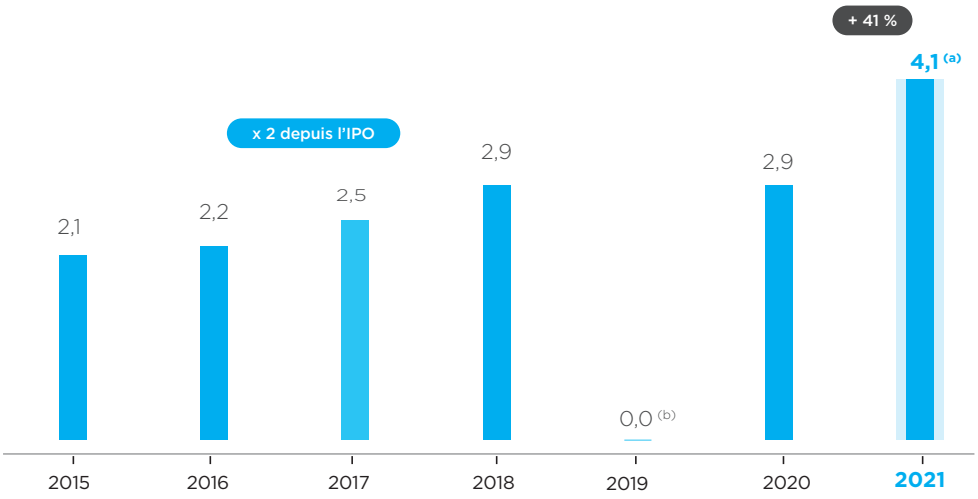
(en milliards d'euros)



(1) Voir glossaire.
(2) Cette politique d'exclusion ciblée sera mise en œuvre en 2022 sur le même périmètre d'application que les autres politiques d'exclusions sectorielles d'Amundi (les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille et les ETFs ESG à l'exception des indices très concentrés).
(3) Résultat net comptable/nombre d'actions moyen de l'exercice.
(4) Y compris augmentation de capital de 1,4 milliard d'euros en avril 2017 pour financer l'acquisition de Pioneer.

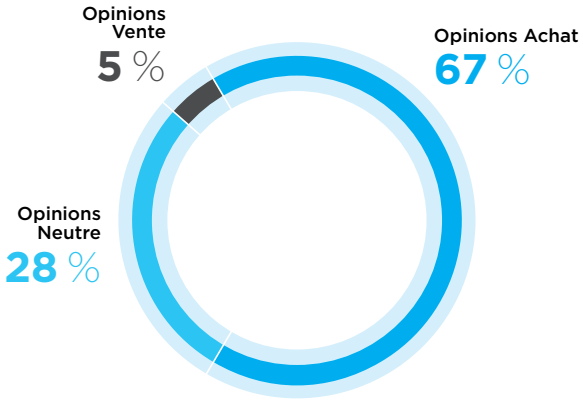
Hausse significative du dividende par action depuis la cotation

(en euro par action)



(a) Dividende soumis à l'AG du 18 mai 2022.
(b) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le Conseil d'Administration d'Amundi a décidé le 1er avril 2020 de ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'année 2019.

Une perception largement positive des analystes *sell-side* *(au 31 décembre 2021)*



Analystes *sell-side*

Le titre Amundi au 31 décembre 2021 était couvert par 21 *brokers* français et étrangers avec majoritairement une opinion positive sur le titre Amundi (14 à l'achat, 6 neutres, 1 à la vente) (1). Leur objectif de cours *(Target Price)* moyen était de 86,67 euros, soit un *upside* de 19,5 % (2) ;

La perception d'Amundi par les investisseurs demeure très positive

La trajectoire depuis la cotation a démontré la capacité de croissance du Groupe et la résilience de ses résultats, grâce à son *business model* diversifié. Dans un secteur de la gestion d'actif confronté à de nombreux défis, Amundi est perçue comme un acteur solide, avec des perspectives de développement significatives.

(1) Données au 31 décembre 2021.
(2) Au 4 janvier 2022.

1.2.2 Amundi en Bourse

Données sur l'action Amundi

Code ISIN	FR0004125920
Mnémoniques (Reuters, Bloomberg) :	AMUN.PA, AMUN.FP
Cours d'introduction en bourse le 11 novembre 2015	45 €
Cours à fin décembre 2021	72,55 €
Cours le plus haut de l'année 2021 (en clôture)	81,90 €
Cours le plus bas de l'année 2021 (en clôture)	61,40 €
Volumes quotidiens moyens en 2021 *(en nombre d'actions)*	139 K
Capitalisation boursière au 31 décembre 2021	14,73 Md€

Évolution du cours de l'action, du 11 novembre 2015 (cotation initiale) au 31 décembre 2021

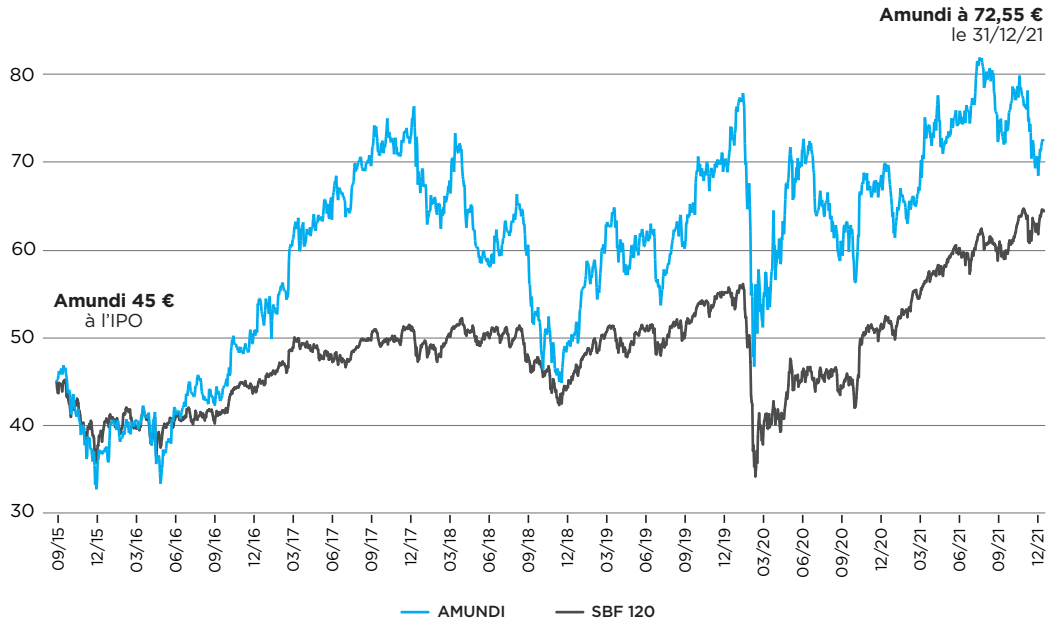
Comparaison avec l'indice SBF 120 (recalculé sur la base du cours de l'action Amundi)

Source : Refinitiv (ex-Reuters).

Introduit en bourse le 11 novembre 2015 à 45 euros, le titre Amundi a connu depuis une performance très positive (+ 62,3 % [1]), supérieure à celles de ses pairs européens cotés et à celle de son indice de référence SBF 120 (+ 46,2 %).

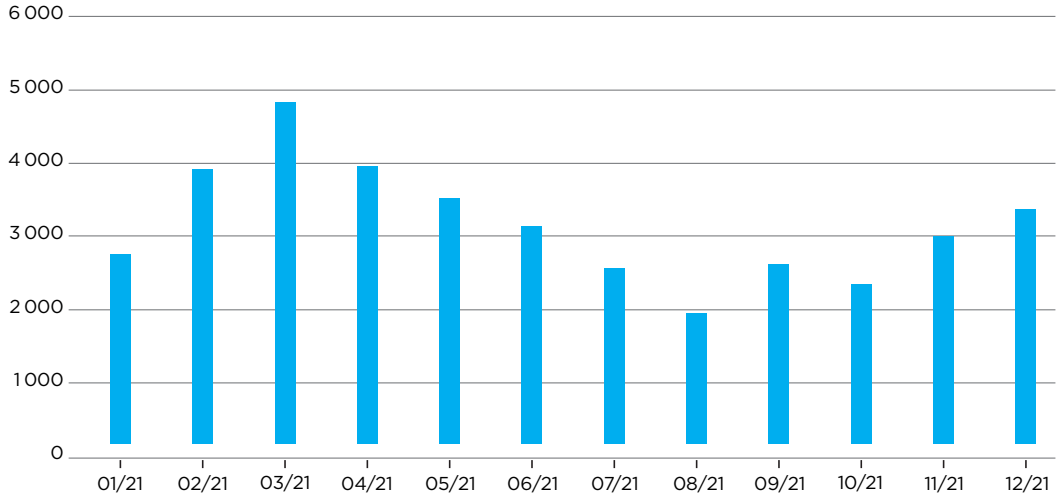
Comme pour l'ensemble du marché, 2021 a été pour Amundi une année boursière haussière. Le titre Amundi a terminé l'année à 72,55 euros, + 8,6 % par rapport à fin 2020. Le titre a été porté par les publications de bons résultats d'Amundi, ainsi que par les initiatives stratégiques, notamment l'annonce du projet d'acquisition de Lyxor en avril. Un plus haut a été atteint en clôture à 81,90 euros le 10 août 2021. En fin d'année, le contexte macroéconomique et sanitaire moins favorable a pesé sur les marchés et sur le titre Amundi.

La capitalisation boursière d'Amundi de 14,7 milliards d'euros fin 2021 demeure la première en Europe parmi les gestionnaires d'actifs traditionnels cotés, et dans le top 5 mondial.



(1) *Au 4 janvier 2022.*

Évolution en 2021 du volume mensuel de titres échangés (en milliers d'actions traitées)



Source : Refinitiv (ex-Reuters). Volumes sur Euronext Paris.

Les volumes échangés quotidiennement sur Euronext (environ 50 % du total, le reste étant réalisé sur des plateformes alternatives type Chi-X, Turquoise) ont représenté en 2021 en moyenne 139 145 titres par jour.

Indices boursiers

Le titre Amundi est entré dans l'indice de la place parisienne SBF 120 le 18 mars 2016. En novembre 2017, le titre a aussi intégré la famille des indices MSCI, grâce à sa meilleure liquidité, conséquence de l'augmentation de capital réalisée en avril 2017.

Par ailleurs, Amundi est également membre des indices ESG FTSE4Good et Euronext Vigeo Eiris, ce qui traduit une reconnaissance de son bon profil RSE [(1)] (voir chapitre 3 de ce document d'enregistrement universel).

FTSE4Good

EURONEXT vigeo eiris

MSCI

Relations avec les actionnaires et la communauté financière

Au-delà des obligations d'information financière réglementée, Amundi a, depuis sa cotation, mis en place une politique d'information et de communication avec la communauté financière, destinée à maintenir une relation de confiance :

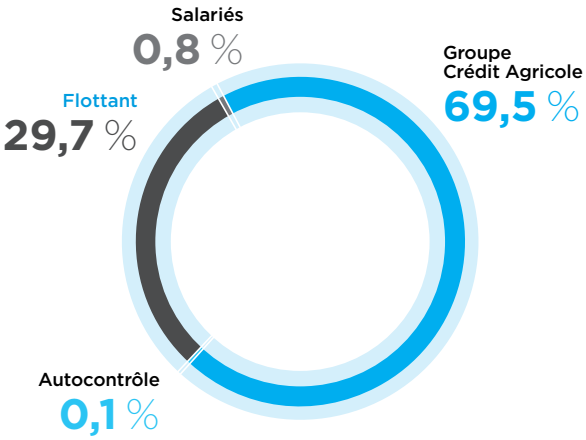
- **résultats trimestriels :** la Direction Générale d'Amundi présente au marché les résultats chaque trimestre, au cours de conférences téléphoniques ou de réunion physiques ou par visio-conférence ;
- **relations avec les investisseurs et actionnaires :** près de 400 contacts avec des investisseurs institutionnels français et étrangers ont lieu chaque année, soit avec le management soit avec l'équipe Relations Investisseurs, au cours de *roadshows*, de conférences sectorielles ou généralistes.

(1) RSE : responsabilité sociale des entreprises.

1.2.3 Renseignements sur le capital et les actionnaires

Au 31 décembre 2021, le groupe Crédit Agricole détient 69,5 % du capital, les salariés 0,8 % (en hausse compte tenu de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée en juillet 2021), le flottant représente 29,7 % et l'auto-détention 0,1 % (conséquence d'une part du programme de rachat d'actions réalisé en 2019 pour couvrir les engagements pris auprès des salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions de performance et d'autre part du contrat de liquidité en cours). Aucun actionnaire ne dispose de droits de vote double.

Au sein du flottant, il s'agit essentiellement d'actionnaires institutionnels dont la répartition géographique est la suivante : les Anglo-Saxons représentent près de 50 %, les actionnaires français 17 %, le solde est réparti en Europe continentale et en Asie.



Évolution de la répartition du capital au cours des trois dernières années

	31 décembre 2019		31 décembre 2020		31 décembre 2021	
	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital	Nombre d'actions	% du capital
Groupe Crédit Agricole	141 057 399	69,8 %	141 057 399	69,7 %	141 057 399	69,5 %
Salariés	969 010	0,5 %	1 234 601	0,6 %	1 527 064	0,8 %
Autocontrôle	1 333 964	0,7 %	685 055	0,3 %	255 745	0,1 %
Flottant	58 802 932	29,1 %	59 608 898	29,4 %	60 234 443	29,7 %
NOMBRE D'ACTIONS EN FIN DE PÉRIODE	**202 163 305**	**100,0 %**	**202 585 953**	**100,0 %**	**203 074 651**	**100,0 %**

À noter depuis fin 2020 :

- légère baisse en % de la détention de Groupe Crédit Agricole (liée à l'augmentation de capital réservée aux salariés de juillet 2021), de 69,7 % du capital à 69,5 %. En nombre de titres, pas de changement ;
- hausse de la participation des salariés de 0,6 % du capital à 0,8 %, conséquence de l'augmentation de capital réservée aux salariés réalisée le 29 juillet 2021 : 0,48 million de titres ont été créés ;
- baisse de l'autodétention de 0,3 % à 0,1 %, liée aux attributions d'actions de performance ;
- en conséquence stabilité du flottant à 29,7 % et de l'actionnariat stable (Groupe Crédit Agricole + salariés + autocontrôle) à 70,3 %.

Évolution du capital social d'Amundi depuis la cotation (2015)

Date et nature de l'opération	Montant du capital social *(en euros)*	Nombre d'actions *(en unités)*
Capital au 31 décembre 2015	418 113 092,5	167 245 237
Augmentation de capital liée à l'apport des activités de Crédit Agricole Immobilier	*1 700 580*	*680 232*
Capital au 31 décembre 2016	419 813 672,5	167 925 469
Augmentation de capital liée à l'acquisition de Pioneer	*83 962 732,5*	*33 585 093*
Capital au 31 décembre 2017	503 776 405	201 510 562
Augmentation de capital réservée aux salariés	*484 480*	*193 792*
Capital au 31 décembre 2018	504 260 885	201 704 354
Augmentation de capital réservée aux salariés	*1 147 377,5*	*458 951*
Capital au 31 décembre 2019	505 408 262,5	202 163 305
Augmentation de capital réservée aux salariés	*1 056 620*	*422 648*
Capital au 31 décembre 2020	506 464 882,5	202 585 953
Augmentation de capital réservée aux salariés	*1 221 745*	*488 698*
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2021	**507 686 627,5**	**203 074 651**

Au 31 décembre 2021, le capital social d'Amundi s'élève ainsi à 507 686 627,5 euros, divisé en 203 074 651 actions de 2,5 euros de valeur nominale, entièrement souscrites et libérées, et de même catégorie :

- 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 SA 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 SA 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 ;
- le 10 avril 2017, 33 585 093 nouvelles actions ont été créées (20 % du capital), dans le cadre du financement de l'acquisition de Pioneer ;
- le 1er août 2018, 193 792 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent alors 0,3 % du capital ;
- le 14 novembre 2019, 458 951 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent 0,5 % du capital ;
- le 17 novembre 2020, 422 648 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent 0,6 % du capital ;
- le 29 juillet 2021, 488 698 titres ont été créés, résultant de l'augmentation de capital réservée aux salariés, qui détiennent 0,8 % du capital.

1.2.4 Politique de dividende

Amundi se fixe pour objectif de distribuer à ses actionnaires un montant annuel représentant environ 65 % de son résultat net part du Groupe consolidé, avant coûts d'intégration liés aux acquisitions [1], et avant éléments exceptionnels non liés à des flux de trésorerie (par exemple impact *Affrancamento* en 2021). Voir chapitre 4.

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale, qui se tiendra le 18 mai 2022, un dividende de 4,10 euros par action, en numéraire, soit une hausse de + 41 % par rapport au dividende par action de l'exercice 2020.

Depuis la cotation, le TSR [2] (retour total pour l'actionnaire) s'élève à 88 %.

Depuis son introduction en bourse, Amundi a distribué les dividendes (en numéraire) suivants :

	Au titre de l'année 2021 [1]	Au titre de l'année 2020	Au titre de l'année 2019 [2]	Au titre de l'année 2018	Au titre de l'année 2017	Au titre de l'année 2016	Au titre de l'année 2015
Dividende net par action *(en euros)*	4,10	2,90	/	2,90	2,50	2,20	2,05
Dividende total *(en millions d'euros)*	832	587	/	583	504	443	343
Taux de distribution *(en pourcentage)*	65,6 %	64,6 %	/	65,3 %	65,5 %	65,0 %	65,0 %

(1) Dividende soumis à l'AG du 18 mai 2022.
(2) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le Conseil d'Administration d'Amundi a décidé le 1er avril 2020 de ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'année 2019.

1.2.5 Calendrier 2022 de la communication financière et contacts

Calendrier 2022

- Publication des résultats du T1 2022 : 29 avril 2022
- Assemblée générale de l'exercice 2021 : 18 mai 2022
- Dividende :
  - Détachement du dividende : 23 mai 2022
  - Paiement : à compter du 25 mai 2022
- Publication des résultats du S1 2022 : 29 juillet 2022
- Publication des résultats 9 mois 2022 : 28 octobre 2022

Contacts

- **Direction des Relations Investisseurs et de la Communication Financière : Anthony Mellor** (investor.relations@amundi.com)
- Site internet : le-groupe.amundi.com

(1) Coûts liés à l'intégration de Pioneer en 2017 et 2018, coûts liés à l'intégration de Lyxor fin 2021.
(2) Le TSR (Total Shareholder Return) inclut le rendement total pour un actionnaire : hausse de l'action + dividendes versés de 2016 à 2021 + dividende soumis à l'AG de mai 2022 + Droit préférentiel de Souscription détaché en mai 2017. Données avec cours de clôture au 7 février 2022.

1.2.6 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 2021.

Type d'autorisation	Objet de l'autorisation	Validité de la délégation	Plafonds	Utilisation au cours de l'exercice 2021
Achats/Rachats d'actions	Acheter ou faire acheter des actions de la Société	**AG du 10/05/2021** 22e résolution **Pour une période de :** 18 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/11/2022	**Plafond des achats/rachats :** 10 % des actions composant le capital social **Prix maximum d'achat :** 120 euros **Montant global maximum affecté au programme de rachat :** 1 Md€	**cf. section détaillée ci-dessous 1.2.7**
Augmentation de capital	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	**AG du 10/05/2021** 23e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**Plafond nominal maximum des augmentations de capital :** 10 % du capital existant à la date de l'AG du 10/05/2021. **Plafond nominal maximum pour l'émission de titres de créances :** 3,5 Md€	**Néant**
	Émettre des actions et/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	**AG du 10/05/2021** 24e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**Plafond nominal maximum des augmentations de capital :** 10 % du capital existant à la date de l'AG du 10/05/2021 (1) **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 Md€	**Néant**
Opérations en faveur des salariés, du personnel et/ou mandataires sociaux	Procéder à des augmentations de capital par l'émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital immédiatement ou à terme réservées aux adhérents de plan d'épargne entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	**AG du 10/05/2021** 25e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**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 10 mai 2021 (nombre d'actions émises 488 698 actions)**
	Procéder à des attributions d'actions de performance existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux	**AG du 10/05/2021** 26e résolution **Pour une période de :** 38 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2024	**Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées :** 2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (1) **Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux :** 5 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice en vertu de cette autorisation	**Néant**
		Ancienne délégation ***AG 16/05/2019*** *25e résolution* ***Pour une période de :*** *38 mois* ***Entrée en vigueur :*** *16/05/2019* ***Date d'échéance :*** *Cette délégation a pris fin le 10/05/2021.*	***Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées :*** *2 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'Administration (1)* ***Plafond total des actions de performance existantes ou à émettre, attribuées aux dirigeants mandataires sociaux :*** *10 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice en vertu de cette autorisation*	***Utilisation par le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 avril 2021 (341 180 actions attribuées)***
Annulation d'actions	Réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues	**AG du 10/05/2021** 27e résolution **Pour une période de :** 26 mois **Entrée en vigueur :** 10/05/2021 **Date d'échéance :** 09/07/2023	**Plafond du nombre total d'actions à annuler :** 10 % du capital social par période de 24 mois	**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 des augmentations de capital prévu au paragraphe 2 de la 23e résolution de l'Assemblée générale du 10 mai 2021 (fixé à 10 % du capital social existant à la date de l'Assemblée générale du 10 mai 2021).

1.2.7 Acquisition par la Société de ses propres actions en 2021

L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires d'Amundi, réunie le 10 mai 2021 a, dans sa vingt-deuxième 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. 22-10-62 et suivants du Code de 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 du 10 mai 2021, soit jusqu'au 9 novembre 2022 ;
- 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 120 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 1 milliard d'euros.

L'acquisition de ces actions peut être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société, sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société, notamment en vue des affectations suivantes :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ;
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
- l'animation du marché de l'action Amundi par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

L'Assemblée générale d'Amundi devant se tenir le 18 mai 2022 sera appelée à se prononcer sur un renouvellement de son autorisation donnée au Conseil d'Administration d'opérer sur les actions d'Amundi, ce qui permettra de poursuivre le programme de rachat actuellement en cours et dont les informations figurent ci-après, en section 1.2.8.

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 1er janvier au 31 décembre 2021.

Au cours de l'exercice 2021, les opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat ont permis d'animer le marché du titre, par le biais d'un contrat de liquidité conclu avec un Prestataire de Services d'Investissement (Kepler Cheuvreux), en conformité avec la pratique de marché admis par l'Autorité des marchés financiers. Les achats ont été effectués conformément à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires d'Amundi réunie le 10 mai 2021 (vingt-deuxième résolution).

Nombre d'actions inscrites au nom de la Société au 31/12/2020	**685 055**
Dont actions auto détenues dans le cadre du contrat de liquidité	*93 468*
Dont actions auto détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions	*591 587*
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31/12/2020	**0,3 %**
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice 2021	**825 221**
Dont actions rachetées dans le cadre du contrat de liquidité	*825 221*
Dont actions rachetées dans le cadre du programme de rachat d'actions	*0*
Nombre d'actions effectivement utilisées dans le cadre du contrat de liquidité (achats – cessions) (1)	**(27 495)**
Cours moyen d'achat des actions acquises en 2021	*72,01 €*
Valeur des actions acquises en 2021 évaluée aux cours d'achat	59 425 811 €
Montant des frais de négociation	0
Nombre d'actions cédées au cours de l'exercice 2021	**852 716**
Cours moyen des actions cédées en 2021	*72,64 €*
Nombre d'actions auto détenues au 31/12/2021	**255 745**
Dont actions auto détenues dans le cadre du contrat de liquidité	*65 973*
Dont actions auto détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions	*189 772*
Valeur comptable globale des actions (2)	16 662 028 €
Valeur nominale de l'action	2,50 €
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31/12/2021	**0,1 %**

(1) Il s'agit des actions achetées et cédées dans le cadre du contrat de liquidité en 2021.
(2) Les actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité sont comptabilisées en titres de transactions et valorisées à chaque arrêté comptable à la valeur de marché (4 786 341 euros au 31 décembre 2021).
Les actions détenues au titre du programme de rachat d'actions sont valorisées au coût d'achat (11 875 687 euros au 31 décembre 2021).

1.2.8 Descriptif du programme de rachat des actions Amundi soumis à la prochaine Assemblée générale du 18 mai 2022

Il sera proposé aux actionnaires lors de l'Assemblée générale devant se tenir le 18 mai 2022 de renouveler pour une période de 18 mois l'autorisation de rachat d'actions octroyée au Conseil d'Administration. Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le descriptif de ce programme de rachat d'actions se trouve ci-dessous.

Nombre de titres et part du capital détenu directement par Amundi

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions détenues directement par Amundi est de 255 745 actions, représentant 0,13 % du capital social.

Répartition par objectif des titres de capital détenus

Au 31 décembre 2021, les actions détenues par Amundi sont réparties comme suit :

- 189 772 actions sont destinées à couvrir les engagements pris auprès des salariés dans le cadre du plan d'attribution d'actions de performance ;
- 65 973 actions sont détenues au sein d'un contrat de liquidité en vue d'animer le marché du titre.

Objectifs du programme de rachat

Dans le cadre du programme de rachat d'actions qui sera soumis à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 18 mai 2022, l'acquisition des actions peut être effectuée à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales ou réglementaires en vigueur, y compris en période d'offre publique d'achat ou d'offre publique d'échange initiée par la Société (sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société), notamment en vue des affectations suivantes :

- l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution d'actions de performance dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ;
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ;
- l'animation du marché de l'action Amundi par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

Montant maximum alloué au programme de rachat, nombre maximal et caractéristiques des titres susceptibles d'être acquis

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que, à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date (en tenant compte des opérations l'affectant postérieurement à la date de l'Assemblée générale du 18 mai 2022), soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2021, un plafond de rachat de 20 307 465 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros. Les titres qu'Amundi se propose d'acquérir sont exclusivement des actions.

Prix d'achat unitaire maximum autorisé

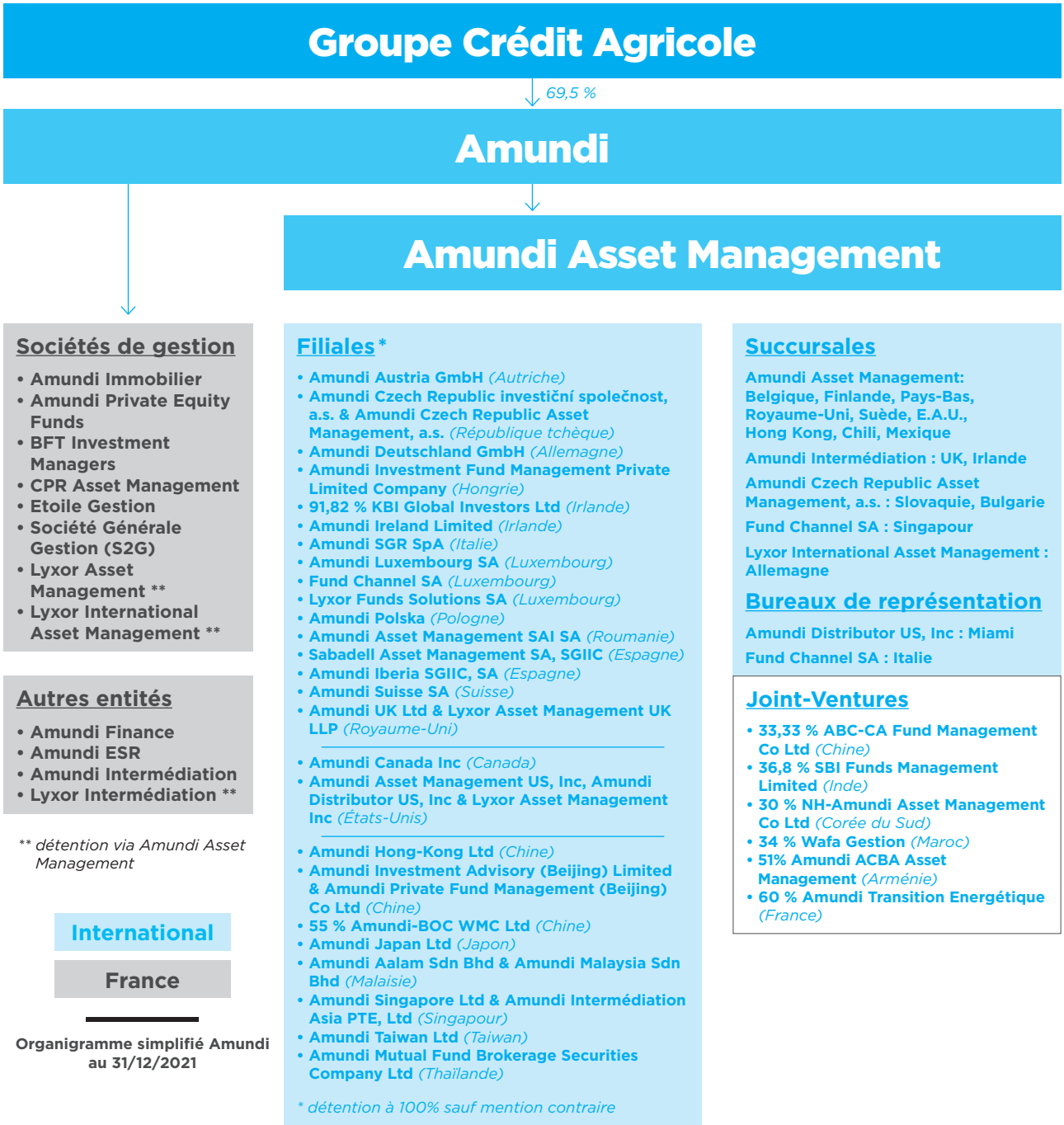
Le prix maximum d'achat des actions dans le cadre du programme de rachat sera de 120 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie). Il est proposé que l'Assemblée générale délègue au Conseil d'Administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution d'actions de performance, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital social ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Durée du programme de rachat d'actions

Le programme de rachat d'actions pourra être mis en œuvre pour une période de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

L'autorisation présentée aux actionnaires lors de cette Assemblée générale privera d'effet, à compter du 18 mai 2022 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

1.3 ORGANISATION DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2021



Organigramme simplifié Amundi au 31/12/2021

Toutes les sociétés sont détenues à 100 % sauf indication contraire.

Amundi est la société holding du Groupe Amundi. Elle est détenue majoritairement par le groupe Crédit Agricole (69,5 %). Elle exerce ses activités de gestion d'actifs principalement au travers de filiales en France et à l'international, de joint-ventures (notamment en Asie) ou au travers d'autres entités.

Pour la liste des filiales consolidées d'Amundi, se référer à la note 9.3 des états financiers consolidés (chapitre 6).

1.4 HISTORIQUE

- **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.
- **1er 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 celles de Crédit Agricole Immobilier.
- **2017 :** Amundi acquiert le groupe Pioneer Investments, constitué de filiales de gestion d'actifs issues du groupe bancaire UniCredit (243 milliards d'euros sous gestion au 30 juin 2017), une opération transformante qui conforte le leadership d'Amundi en Europe, et renforce le Groupe dans trois dimensions : capacités de distribution, expertises et talents.
- **2018 :** quasi fin de l'intégration de Pioneer, une réussite en 18 mois, et réévaluation du montant total des synergies de coûts à 175 millions d'euros, contre 150 millions d'euros initialement annoncées. Annonce d'un plan ESG à trois ans.
- **2019 :** confirmation des ambitions stratégiques d'Amundi dans le cadre du Plan Moyen Terme 2022 de Crédit Agricole S.A.
- **2020 :** signature d'un partenariat stratégique en Espagne avec Banco Sabadell et acquisition de Sabadell AM, renouvellement du partenariat avec la Société Générale et création d'une nouvelle JV en Chine avec Bank of China (1) ; création d'Amundi Technology.
- **2021 :** acquisition de Lyxor Asset Management, filiale du Groupe Société Générale, pour un montant de 825 millions d'euros. Cette opération, fortement créatrice de valeur, fait d'Amundi le leader européen des ETF et complète son offre de gestion active, en particulier dans le domaine des actifs alternatifs liquides.

(1) Voir chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel, section 4.6.



2 Gouvernement d'entreprise

PRÉAMBULE 50

2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS 51

2.1.1 Présentation du Conseil d'Administration, rôle et fonctionnement 51

2.1.2 Activités du Conseil d'Administration au cours de l'année 2021 59

2.1.3 Présentation des comités spécialisés et de leurs activités en 2021 61

2.2 PRÉSENTATION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS ET DU CENSEUR 68

2.3 LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES INSTANCES DE DIRECTION DU GROUPE 85

2.3.1 Le Président du Conseil et ses missions 85

2.3.2 La Directrice Générale et ses pouvoirs 85

2.3.3 Informations individuelles des Dirigeants mandataires sociaux 86

2.3.4 Les Instances de Direction du groupe 89

2.4 RÉMUNÉRATIONS 94

2.4.1 Principes généraux applicables à la rémunération de l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants d'Amundi 95

2.4.2 Rémunération des « personnels identifiés » (AIFM/OPCVM V et CRD V) 97

2.4.3 Rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2021 103

2.4.4 Politique de rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2022 128

14 Membres au Conseil d'Administration



Yves Perrier
Président du Conseil d'Administration
depuis 2021



Xavier Musca
Administrateur
depuis 2012
Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.



Christine Gandon
Administratrice
depuis 2021 Présidente de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Nord-Est



Patrice Gentié
Administrateur
depuis 2021 Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine



Michèle Guibert
Administratrice
depuis 2020 Directrice Générale de la Caisse régionale du Crédit Agricole des Côtes d'Armor



William Kadouch-Chassaing
Administrateur
depuis 2018 Directeur Général Adjoint, en charge des Finances, du groupe Société Générale (1)



Michel Mathieu
Administrateur
depuis 2016
Directeur Général de LCL
Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A.



Christian Rouchon
Administrateur
depuis 2009 Directeur Général de la Caisse régionale du Crédit Agricole du Languedoc



Virginie Cayatte
Administratrice indépendante
depuis 2015
Directrice Financière d'Adisseo



Laurence Danon-Arnaud
Administratrice indépendante
depuis 2015
Présidente de Primerose SAS



Robert Leblanc
Administrateur indépendant
depuis 2015
Président-Directeur Général d'Aon France



Hélène Molinari
Administratrice indépendante
depuis 2015
Gérante d'AHM Conseil



Estelle Ménard
Administratrice élue par les salariés
depuis 2021 Responsable Adjointe Gestion Actions Thématiques, CPR Asset Management



Jean-Michel Forest
Censeur
depuis 2015
Président de la Caisse régionale du Crédit Agricole Loire Haute-Loire

(1) A quitté Société Générale le 30/11/2021.

5 Comités spécialisés

- **Stratégie et RSE**
- **Audit**
- **Risques**
- **Rémunérations**
- **Nominations**

Présentation des Instances de Direction du Groupe

Comité de Direction (5)

14
membres

3
nationalités

4
femmes

Comité Executif (6)

27
membres

6
nationalités

8
femmes

Présentation du Conseil d'Administration

33 %
indépendants (1) (2)

42 %
femmes (2) (3)

58,7 ans
âge moyen

24
réunions (4)

96,9 %
réunions (4)

(1) Conformément à la recommandation 9.3 du Code AFEP-MEDEF, l'administrateur élu par les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage.
(2) En l'absence de contraintes règlementaires, les censeurs ne sont pas pris en compte dans les calculs.
(3) Conformément à l'article L. 225-27 al. 2 du Code de commerce, l'Administrateur élu par les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage.
(4) Nombre total et taux de présence global aux réunions des Comités et Conseil d'administration.
(5) Le Comité de Direction, au sein duquel sont représentées les principales lignes métiers du Groupe, permet de renforcer de manière efficiente la cohérence de l'ensemble des décisions prises.
(6) Le Comité Exécutif a pour objectif de permettre un déploiement coordonné et efficace de la stratégie dans tous les pays où le Groupe Amundi est présent.

PRÉAMBULE

Exercice 2021

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

Conformément aux dispositions des articles L. 225-37 et L. 22-10-10 du Code de commerce, et en complément du rapport de gestion, nous vous soumettons le présent rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi notamment à partir des diligences suivantes :

- préparation par le Secrétariat du Conseil d'Administration des éléments relatifs à la présentation de la gouvernance et des travaux du Conseil d'Administration et de ses comités menés en 2021 ;
- préparation par le Comité des Nominations des éléments relatifs à l'étude du fonctionnement du Conseil, l'analyse de sa composition, de sa politique de diversité, ainsi que les contributions effectives individuelles des administrateurs, en accord avec la réglementation bancaire et financière et les recommandations AMF et AFEP-MEDEF ;
- analyse de la conformité avec les recommandations issues du Code AFEP-MEDEF et de la bonne application de la procédure sur les conventions courantes et des conventions réglementées ;
- préparation par le Comité des Rémunérations et le Conseil d'Administration des éléments relatifs à la politique de rémunération et des éléments de rémunérations des Dirigeants mandataires sociaux et des membres du Conseil.

Ce rapport a été arrêté par le Conseil d'Administration lors de ses séances des 8 février et 28 mars 2022.

Il a vocation à présenter les traits saillants de la gouvernance d'entreprise de la Société, qui s'articule autour du Conseil d'Administration de la société assisté de ses comités spécialisés (2.1). Seront également présentées les informations individuelles des membres du Conseil d'Administration, comprenant notamment la liste de l'ensemble de leurs mandats et fonctions exercés dans toute société durant l'exercice (2.2), mais aussi les informations relatives aux Dirigeants mandataires sociaux, accompagnés dans leurs fonctions par les instances internes de direction (2.3).

Conformément aux articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du Code de commerce, le présent rapport sur le Gouvernement d'entreprise comprend par ailleurs une présentation claire et compréhensible de la politique de rémunération des mandataires sociaux ainsi que les éléments de rémunérations relatifs à l'exercice 2021 (2.4).

Enfin, sont présentées dans le document d'enregistrement universel au sein des chapitres 1 et 8, les informations prévues aux articles L. 225-37-4 et L. 22-10-11 du Code de commerce, à savoir principalement :

- un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires dans le domaine des augmentations de capital, faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice ;
- les modalités de la participation des actionnaires à l'Assemblée générale.

2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

2.1.1 Présentation du Conseil d'Administration, rôle et fonctionnement

2.1.1.1 Présentation

2.1.1.1.1 Rappel des évolutions intervenues en 2021

Le Conseil d'Administration, sur proposition de son Comité des Nominations, a entériné les évolutions suivantes de la gouvernance d'Amundi, qui sont devenues effectives à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2021 :

- **Valérie Baudson a succédé à Yves Perrier à la Direction Générale d'Amundi ;**
- **Yves Perrier est devenu Président du Conseil d'Administration, en remplacement de Xavier Musca.**

Le Conseil a considéré que cette évolution de la gouvernance permettait d'assurer la continuité du développement d'Amundi, dans la ligne de la stratégie mise en œuvre avec succès depuis sa création.

Le Conseil d'Administration a également décidé de ne pas renouveler le mandat de censeur de Gianni Franco Papa, ancien dirigeant d'UniCrédit parti à la retraite. Seul Jean-Michel Forest, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Loire Haute Loire, conserve un mandat de censeur.

L'Assemblée générale de mai 2021 a par ailleurs renouvelé, pour une durée de trois années, le mandat des trois administrateurs suivants :

- Michèle Guibert ;
- William Kadouch-Chassaing ;
- Michel Mathieu.

Cette Assemblée a également décidé de ne pas renouveler dans ses fonctions d'administrateur Henri Buecher, Président de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Alsace Vosges, appelé à partir en retraite et de nommer pour le remplacer, Patrice Gentié, Président de la Caisse Régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine.

Éric Tazé-Bernard, administrateur élu par les salariés a cédé sa place en mai 2021 à sa suppléante, Estelle Ménard, Responsable Adjointe de la Gestion Thématiques Actions Monde de CPR Asset Management, société du Groupe Amundi.

Enfin, Christine Gandon, Présidente de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Nord-Est a été cooptée administratrice par décision du Conseil d'Administration de juillet 2021 en remplacement d'Andrée Samat, également partie à la retraite. La ratification de sa cooptation sera soumise à l'Assemblée Générale de 2022.

Le tableau ci-dessous récapitule les mouvements décrits ci-dessus :

TABLEAU DES CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE

Nom	Mandat dans la Société	Renouvellement	Départ	Nomination/ Cooptation
Gianni Franco Papa	Censeur		CA 09/02/2021	
Xavier Musca	Président du Conseil d'Administration		CA 10/05/2021 Xavier Musca est resté administrateur	
Yves Perrier	Directeur Général et Dirigeant effectif		CA 10/05/2021	
	Président du Conseil d'Administration			CA 10/05/2021
Henri Buecher	Administrateur		AGO 10/05/2021	
Patrice Gentié	Administrateur			AGO 10/05/2021
Michèle Guibert	Administratrice, membre du Comité des Risques	AGO 10/05/2021		
William Kadouch-Chassaing	Administrateur	AGO 10/05/2021		
Michel Mathieu	Administrateur	AGO 10/05/2021		
Andrée Samat	Administratrice		CA 10/05/2021	
Eric Tazé-Bernard	Administrateur élu par les salariés, membre du Comité des Risques		AGO 10/05/2021	
Estelle Ménard	Administratrice élue par les salariés, membre du Comité des Risques			CA 10/05/2021 (1)
Christine Gandon	Administratrice			CA 29/07/2021

Ainsi, au 31 décembre 2021, le Conseil est composé de 12 administrateurs dont, 4 administrateurs indépendants, 6 femmes, 1 administratrice élue par les salariés et 1 censeur, conformément aux tableaux de synthèse ci-après :

(1) Estelle Ménard, en sa qualité de suppléante, a remplacé Eric Tazé-Bernard au poste d'administrateur élu par les salariés à compter du Conseil d'administration du 10 mai 2021 et a été nommée, par les administrateurs, membre du Comité des Risques.

2.1.1.1.2 Tableaux de synthèse au 31 décembre 2021

							Durée du mandat		
		Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats dans des sociétés cotées	Nombre d'actions détenues	Début 1er mandat	Fin du mandat en cours	Années de présence au Conseil
Dirigeant mandataire social non exécutif	**Yves Perrier** Président du Conseil d'administration	67	H	Française	1	200	2007	AG 2022 (1)	14
Administrateurs	**Patrice Gentié**	58	H	Française	1	200	2021	AG 2024	8 mois
	Christine Gandon	55	F	Française	1	250	2021	AG 2023	6 mois
	Michèle Guibert	54	F	Française	1	200	2020	AG 2024	1
	William Kadouch-Chassaing	52	H	Française	2	200	2018	AG 2024	3
	Michel Mathieu	63	H	Française	1	200	2016	AG 2024	5
	Xavier Musca	61	H	Française	3	300	2012	AG 2022	9
	Christian Rouchon	61	H	Française	1	200	2009	AG 2023	12
Administrateurs indépendants	**Virginie Cayatte**	51	F	Française	1	250	2015	AG 2022	6
	Laurence Danon-Arnaud	65	F	Française	4	480	2015	AG 2023	6
	Robert Leblanc	64	H	Française	1	200	2015	AG 2022	6
	Hélène Molinari	58	F	Française	2	200	2015	AG 2023	6
Administrateur élu par les salariés	**Estelle Ménard**	49	F	Française	1	693 FCPE Amundi Actionnariat (2)	2021	Élection avant AG 2022	8 mois
Censeur	**Jean-Michel Forest**	64	H	Française	1	NA (2)	2015	CA 2024	6

(1) Pour son mandat d'administrateur.
(2) L'administrateur élu par les salariés et les censeurs n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société.

		Participation et assiduité aux réunions des Comités spécialisés du Conseil d'administration					Conseil
		Comité d'Audit	Comité des Risques	Comité Stratégie et RSE	Comité des Rémunérations	Comité des Nominations	Taux de présence aux réunions du Conseil
Dirigeant mandataire social non exécutif	**Yves Perrier** Président du Conseil d'administration			✔ 100 %			100 %
Administrateurs	**Patrice Gentié**						100 %
	Christine Gandon						100 %
	Michèle Guibert		✔ 100 %				100 %
	William Kadouch-Chassaing						85,71 %
	Michel Mathieu						71,42 %
	Xavier Musca			✔ 100 %	✔ 75 %	✔ 100 %	100 %
	Christian Rouchon	Pdt 100 %	Pdt 100 %				100 %
Administrateurs indépendants	**Virginie Cayatte**	✔ 100 %	✔ 100%				85,71 %
	Laurence Danon-Arnaud			Pdt 100 %	✔ 100 %		100 %
	Robert Leblanc	✔ 100 %			Pdt 100 %	✔ 100 %	100 %
	Hélène Molinari					Pdt 100 %	100 %
Administrateur élu par les salariés	**Estelle Ménard**		✔ 100 %				100 %
Censeur	**Jean-Michel Forest**	✔ 100 %	✔ 100 %				100 %

2.1.1.1.3 Évolutions postérieures à l'exercice 2021

Le Conseil d'Administration de février, sur recommandation de son Comité des Nominations, a décidé de soumettre à l'Assemblée générale de mai 2022 le renouvellement pour trois exercices du mandat des quatre administrateurs suivants :

- Yves Perrier, actuel Président du Conseil d'Administration ;
- Xavier Musca, Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire de la Société ;
- Robert Leblanc, Président-Directeur Général d'Aon France ; et
- Virginie Cayatte, Directrice financière d'Adisseo.

Estelle Ménard, qui a remplacé Eric Tazé-Bernard dans ses fonctions d'administrateur élu par les salariés en 2021, a quitté ses fonctions au 1er janvier 2022 en raison de son évolution au sein du groupe Crédit Agricole. De nouvelles élections ont été organisées en mars, Joseph Ouedraogo, Responsable Maitrise d'ouvrage Risques, a été élu le 25 mars 2022 , avec 35,99% de suffrage des voix.

2.1.1.1.4 Les administrateurs nommés par l'Assemblée générale

Conformément à sa politique de diversité, le Conseil d'Administration veille à l'équilibre et à la pluralité des compétences des membres qui le composent, à la lumière des enjeux auxquels fait face Amundi. Il maintient une pluralité d'expériences et de genres, tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales de l'entreprise.

Compétences : chaque administrateur est doté de compétences qui lui sont propres et qui figurent à la section 2.2 « Présentation individuelle des administrateurs et du censeur».

Sur un plan plus collégial, le Comité s'est attaché à identifier les connaissances qui doivent en permanence être présentes au sein du Conseil d'Administration pour lui permettre d'accomplir ses missions dans les meilleures conditions. Il a tout d'abord retenu les connaissances et expériences recommandées par les autorités bancaires européennes, auxquelles il a ajouté une exigence de compétence permanente en son sein dans les domaines de la gestion d'actifs et des enjeux sociaux et environnementaux.

Conformément à la réglementation bancaire, il est rappelé que chaque administrateur fait l'objet, lors de sa nomination, d'un examen approfondi de son profil par la BCE (Banque Centrale Européenne). À cette occasion, l'honorabilité, la disponibilité et les compétences sont donc préalablement analysés avec soin par le Comité des Nominations, afin que les compétences individuelles du candidat sélectionné correspondent au besoin collégial du Conseil.

Ainsi, chaque administrateur sélectionné contribue individuellement à construire une compétence collégiale diversifiée et équilibrée du Conseil. Le Comité des Nominations s'efforce d'améliorer l'équilibre global au fur et à mesure des candidatures qu'il analyse et qu'il recommande, mais il évalue également l'évolution des compétences des administrateurs déjà en poste au travers des sessions de formation organisées. Dans cette perspective, les expertises relatives à la sécurité IT et l'ESG ont particulièrement évolué ces deux dernières années.

En 2021, la compétence collective du Conseil d'Administration d'Amundi reste similaire au profil dégagé lors de l'exercice précèdent. Elle se caractérise par une forte expertise dans les domaines financiers, gouvernance et rémunération, planification stratégique et gestion des risques, des expertises équilibrées dans les autres domaines. La compétence dans le domaine des Technologies et sécurité de l'information demeure un peu moins bien représentée, même si elle a récemment progressé.

Ainsi, la compétence collégiale du Conseil figurant ci-après apparaît équilibrée et adaptée aux besoins de la Société.

Comptabilité et information financière	Enjeux sociaux et environne-mentaux	Gestion des risques, conformité, audit interne	Technologie et sécurité de l'information	Gestion d'actifs et marchés financiers	Planification stratégique	Gouvernance et rémunération	Commercial / Marketing	Réglementation bancaire
9 experts	6 experts	8 experts	3 experts	5 experts	8 experts	9 experts	6 experts	6 experts

Politique de diversité du Conseil : la politique de diversité du Conseil d'Administration cherche, de par le profil de chacun de ses membres (présenté dans la partie « Présentation individuelle des administrateurs et du censeur » de la section 2.2), à assurer un bon **équilibre et une juste répartition des expériences, compétences, cultures et ancienneté, en adéquation avec les besoins de la Société.**

S'agissant de la **diversité des cultures,** il est à souligner que les membres du Conseil, bien que tous de nationalité française, bénéficient pour certains d'une véritable culture ou expérience professionnelle internationale, notamment sur les **zones asiatiques et européennes, parfaitement en phase avec la stratégie de développement d'Amundi.** Virginie Cayatte est par exemple Directrice Financière d'Adisseo, filiale du groupe chinois BlueStar Chemchina, coté au SSE (Shangaï *Stock Exchange*).

Cette politique de diversité intègre également une **politique de mixité** dans la composition du Conseil et de ses comités. Avec un **taux supérieur aux exigences légales françaises applicables (42 %)** [(1)], le Conseil comprend cinq femmes sur 12 administrateurs et six femmes sur 13 administrateurs en tenant compte de l'administratrice élue par les salariés.

De plus, chaque Comité spécialisé du Conseil comprend au moins une femme parmi ses membres et deux d'entre eux sont présidés par des femmes (*cf.* 2.1.3 – Présentation des comités spécialisés et de leurs activités en 2021).

(1) Conformément à l'article L. 225-27 du Code de commerce, l'administrateur élu par les salariés n'est pas pris en compte pour le calcul du pourcentage de représentation hommes/femmes requis en application de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

La volonté de représentation équilibrée des femmes et des hommes se décline également au sein de l'organisation interne de la Société (*cf.* section 2.3.4 – Les Instances de Direction du Groupe). La politique de mixité, et en particulier les objectifs de cette politique, leurs modalités de mise en œuvre et les résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé, sont débattus chaque année en Conseil d'Administration lors de l'examen du Rapport sur l'égalité professionnelle, après une analyse approfondie réalisée par le Comité des Rémunérations.

Administrateurs indépendants :

Le processus d'appréciation de la qualité « d'indépendant » des administrateurs se déroule sous l'égide du Comité des Nominations.

En effet, le Comité des Nominations, après avoir tenu compte des déclarations individuelles annuelles de chaque membre, procède, chaque année et pour chacun des administrateurs indépendants, à une analyse des critères prévus par le Code AFEP-MEDEF, notamment des éventuelles relations d'affaires avec les sociétés dans lesquelles ils détiennent d'autres mandats ou fonctions, en relevant les éventuels flux financiers. Cette double démarche lui permet ainsi de confirmer au Conseil l'absence de tout lien caractérisé.

Dans sa séance du 8 février 2022, le Conseil d'Administration, après avoir entendu les recommandations de son Comité des Nominations, a pu constater la satisfaction de l'ensemble des critères prévus par le Code AFEP-MEDEF pour les administrateurs qualifiés d'indépendants, et notamment de **l'absence de tout flux financier entre la Société, ses filiales et les sociétés et personnes liées des administrateurs**. S'agissant de ce dernier critère, il est précisé qu'un seuil général de significativité supérieur à 20 000 euros a été pris en compte, à la lumière, le cas échéant, des situations individuelles des administrateurs. Compte tenu de ce seuil, seule la situation d'Hélène Molinari a fait l'objet d'un examen approfondi au vue d'une relation d'affaires identifiée entre une filiale du groupe Amundi et la société Albingia au sein de laquelle Hélène Molinari est administratrice. Au regard tant des critères quantitatifs (les flux financiers sont inférieurs à 0,001 % comparés au chiffre d'affaires des deux sociétés), que des critères qualitatifs en lien avec la nature même du contrat (contrat de mandat de gestion courant conclu à des conditions normales de marché), le Conseil a pu constater qu'il n'existait pas d'engagement constitutif d'une situation de dépendance ou génératrice de conflits d'intérêts. Ainsi, **Virginie Cayatte, Laurence Danon-Arnaud, Robert Leblanc et Hélène Molinari** remplissent toujours les qualités leur permettant d'être qualifiés de membres indépendants au regard du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a également rappelé que les investissements réalisés 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.

Il est rappelé que le Conseil se réfère aux huit critères énoncés par l'article 9 du Code AFEP-MEDEF reproduits ci-dessous :

Extrait de l'article 9.5 du Code AFEP-MEDEF :

Critère n° 1. Salarié ou mandataire social au cours des cinq dernières années : Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère n° 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 social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère n° 3. Relations d'affaires significatives : Ne pas être client [(1)], fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil significatif de la Société ou de 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 sur le gouvernement d'entreprise.

Critère n° 4. Lien familial : Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère n° 5. Commissaire aux comptes : Ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des 5 années précédentes.

Critère n° 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 12 ans.

Critère n° 7. Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif : Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère n° 8. Statut de l'actionnaire important : Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des Nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

(1) Ou être lié directement ou indirectement.

Le tableau ci-dessous synthétise l'analyse individuelle de chaque administrateur au regard de ces huit critères :

Administrateurs/Critères d'indépendance (1)	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Critère 7	Critère 8
Yves Perrier	✖	✓	✖	✓	✓	✖	✓	✖
Xavier Musca	✖	✓	✖	✓	✓	✖	NA	✖
Virginie Cayatte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Laurence Danon-Arnaud	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Christine Gandon	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Patrice Gentié	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Michèle Guibert	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
William Kadouch-Chassaing	✓	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✓
Robert Leblanc	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Michel Mathieu	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Hélène Molinari	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Christian Rouchon	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✖
Estelle Ménard	✖	✓	✖	✓	✓	✓	NA	✓

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

2.1.1.1.5 Administrateur élu par les salariés

Il est rappelé que, conformément à l'alinéa 3 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la Société n'a pas l'obligation d'avoir, au sein de son Conseil d'Administration, un ou plusieurs administrateurs représentant les salariés, sa société mère, Crédit Agricole S.A., étant elle-même soumise à cette obligation. Ainsi, Amundi n'est pas tenue par les dispositions du Code AFEP-MEDEF sur ce point.

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 peut être élu par le personnel de la Société si les statuts de la Société l'autorise. L'Assemblée générale du 12 mai 2016 ayant approuvé un amendement statutaire en ce sens, le Conseil comprend un administrateur élu par les salariés. L'article précité dispose également que l'administrateur élu par les salariés ne doit pas être pris en compte pour l'application des règles relatives aux exigences de parité de l'article L. 225-18-1 du même Code.

Estelle Ménard, Responsable Adjointe de la Gestion Thématiques Actions Monde de CPR Asset Management, filiale d'Amundi, a pris la succession d'Éric Tazé-Bernard, en qualité d'administrateur élu par les salariés en mai 2021. Appelée à prendre le poste de Directrice de la Gestion Privée LCL, Estelle Ménard a dû démissionner de son mandat en fin d'année. Par conséquent, de nouvelles élections ont été organisées et Joseph Ouedraogo, Responsable Maitrise d'ouvrage Risques, a été élu le 25 mars 2022, avec 35,99 % de suffrage des voix.

2.1.1.1.6 Censeur

Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration est composé d'un censeur, Jean-Michel Forest, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Loire Haute-Loire. Conformément aux statuts, le censeur nommé par le Conseil, est convoqué et participe avec voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, de différents Comités. Il exerce ainsi un rôle de conseiller auprès du Conseil d'Administration et peut émettre tout avis ou recommandations.

Il est précisé que les censeurs sont considérés comme des membres à part entière du Conseil et, à ce titre, respectent l'ensemble des chartes applicables aux administrateurs (Charte de déontologie boursière et Charte de l'administrateur).

2.1.1.2 Déclarations relatives aux mandataires sociaux

L'ensemble des déclarations ci-dessous a été rédigé sur la base des déclarations individuelles de chaque administrateur et censeur.

2.1.1.2.1 Absence de liens familiaux

À la connaissance de la Société, il n'existe, à la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, 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.

2.1.1.2.2 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.

2.1.1.2.3 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 d'enregistrement universel) et des éléments décrits ci-après, il n'existe pas, à la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, de conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs à l'égard de la Société des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale de la Société, et leurs intérêts privés.

Il est toutefois rappelé pour des raisons historiques liées à la convention de partenariat entre la Société, Société Générale et Crédit Agricole du 17 juin 2015, que Crédit Agricole s'était engagée 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 seraient en vigueur, un administrateur de la Société soit nommé sur proposition de Société Générale [(1)]. C'est à ce titre que William Kadouch-Chassaing avait été nommé membre du Conseil d'Administration de la Société, même si le renouvellement de la convention ne prévoit plus cette obligation. Au cours de l'année 2021, William Kadouch-Chassaing s'est trouvé de façon ponctuelle dans des situations de conflits d'intérêts et s'est par conséquent abstenu de participer à certaines délibérations du Conseil, principalement lors des discussions du Conseil portant sur l'acquisition de Lyxor. Il est précisé que William Kadouch-Chassaing a quitté Société Générale pour rejoindre le Groupe Eurazeo à compter de mars 2022.

Un certain nombre d'administrateurs ont été nommés en leur nom propre sur proposition de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire : Xavier Musca, Yves Perrier, Christine Gandon, Patrice Gentié, Michèle Guibert, Michel Mathieu, Christian Rouchon. Par ailleurs, il est rappelé qu'une convention de partenariat, décrite à la section 2.1.2, a été renouvelée entre Amundi et Crédit Agricole au cours de l'exercice 2021.

À la date d'enregistrement du présent document d'enregistrement universel, 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 aux administrateurs une obligation de conservation d'actions (à l'exception de l'administrateur élu par les salariés), obligation reprise à l'article 10 des statuts prévoyant l'obligation de détenir 200 actions.

Enfin, il est précisé qu'il n'y a eu conclusion d'aucun contrat de services 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, hormis la convention de suspension du contrat de travail de Valérie Baudson conclue le 10 mai 2021, décrite à la section 2.1.1.4.

Le cas spécifique du nouveau Président du Conseil, qui pourrait se retrouver dans une situation potentielle de conflits d'intérêts du fait de ses anciennes fonctions de Directeur Général de la Société, a été identifié. Le Comité des risques sera spécifiquement chargé de veiller à cette situation particulière et de s'assurer du respect des règles adoptées en matière de gestion des conflits d'intérêts. Celles-ci sont identiques à celles applicables à tout administrateur et figurent pour l'essentiel dans la Charte de l'administrateur de la Société, comme ci-après :

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 desdites publications.

Il appartient à l'administrateur, en application de la Réglementation Marchés d'Instruments Financiers (MIF II), 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.

2.1.1.3 Rôle et fonctionnement du Conseil d'administration

Le rôle du Conseil est celui d'un Conseil d'Administration de Société anonyme de droit français : conformément à l'article L 225-35 du Code de commerce, il « *détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en oeuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. [...] 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.* »

Les missions et le fonctionnement du Conseil d'Administration sont précisés dans le règlement intérieur du Conseil et dans les Statuts, plus spécifiquement aux articles 12 et 14 des Statuts ainsi qu'aux articles 2 et 3 du Règlement Intérieur figurant en intégralité au sein du chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Règlement Intérieur : Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration figure également sur le site Internet de la Société : https://legroupe.amundi.com - rubrique Actionnaires/ Notre Groupe/La Gouvernance.

(1) Il est précisé que les accords renouvelés entre Société Générale et Amundi en novembre 2020 ont libéré Crédit Agricole SA de cette obligation.

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 spécialisés du Conseil.

Sont annexées à ce Règlement Intérieur deux chartes (Charte de l'administrateur et Charte de déontologie boursière) auxquelles chaque administrateur et censeur a adhéré individuellement lors de son entrée en fonction.

Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'Administration a actualisé la Charte de déontologie boursière annexée au Règlement Intérieur.

Durée et échelonnement des mandats : Conformément à la recommandation 13.2 du Code AFEP-MEDEF, les échéances des mandats des administrateurs d'une durée de trois ans sont correctement réparties dans le temps. Chaque année, le mandat de quatre administrateurs arrive à échéance, permettant ainsi le renouvellement périodique de l'ensemble du Conseil.

Formation/Séminaire : Traditionnellement, il est proposé aux administrateurs de participer à **deux sessions de formation** au cours de l'année, organisées aux fins d'améliorer à la fois leurs connaissances et compétences et visant à leur permettre d'approfondir leur compréhension des métiers et des enjeux stratégiques de la Société. Les thèmes évoluent chaque année, en fonction de l'actualité réglementaire, actualité business de la société, ou des besoins exprimés par les membres du Conseil. Au cours de l'année 2021, ces deux sessions ont permis aux administrateurs d'être sensibilisés aux évolutions réglementaires et aux impacts de celles-ci sur leur fonction d'administrateur. Ils ont également renforcé leur connaissance des activités et de l'organisation de l'équipe Business, Support et Opérations en charge notamment du middle-office. Ils ont également pu analyser les résultats positifs du baromètre de notoriété de la marque Amundi et réfléchir à la neutralité carbone, y compris sous l'angle des moyens envisageables pour y parvenir à horizon 2050. Une journée de **séminaire stratégique** a également été organisée en novembre 2021 au cours de laquelle les membres du Conseil se sont penchés sur les évolutions du marché mondial de la gestion d'actifs et se sont assurés de l'adéquation de la stratégie déployée par le Conseil à celles-ci. Cette journée a également été l'occasion de développer les axes concrets de mise en œuvre du nouveau Plan Sociétal « Ambition 2025 » défini par ses soins.

Réunion hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux : À l'occasion des deux sessions de formation organisées au cours de l'année 2021, les administrateurs ont pu se réunir hors la présence des Dirigeants mandataires sociaux. Étaient présents à ces réunions : Virginie Cayatte, Christine Gandon, Patrice Gentié, Michèle Guibert, Robert Leblanc, Estelle Ménard, Hélène Molinari, Christian Rouchon, et Laurence Danon.

Évaluations : Le Conseil a procédé au cours de l'exercice 2021 à deux auto-évaluations formelles conduites à l'initiative du Comité des Nominations, et ce, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. L'une porte sur le fonctionnement du Conseil (auto-évaluation collective) et la seconde sur une auto-évaluation individuelle des compétences, complétée, cette année encore, d'une déclaration individuelle de chaque administrateur y compris le Président du Conseil. L'ensemble est conçu sous la forme d'un panel de questions thématiques en ligne.

Les réponses à l'évaluation qui porte sur le fonctionnement collectif du Conseil demeurent strictement anonymes pour préserver la liberté d'expression. Cette évaluation du fonctionnement du Conseil permet de mesurer l'efficacité de son fonctionnement, de sa composition, et de son organisation. Au titre de 2021, chaque administrateur a ainsi 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 et de leurs supports. Il s'est également prononcé sur la qualité des travaux des Comités et des sessions de formations mais aussi, cette année, sur la qualité et la complétude des documents qui lui sont communiqués. La synthèse, élaborée par le Comité des Nominations et présentée au Conseil, permet de constater un taux global de satisfaction en hausse par rapport à l'année précédente (100 %, vs 98.93 %). Le taux moyen de réponses « très satisfaisantes » (70,88 %) est en légère baisse par rapport à l'an passé (74,20 %). Aucune note « non satisfaisante » n'a été attribuée cette année, ce qui signale une amélioration de la situation par rapport à l'année dernière.

Pour l'exercice 2021, les membres du Conseil plébiscitent toujours la disponibilité et la qualité des équipes du Secrétariat du Conseil, l'accueil et l'environnement, mais également cette année le respect de la confidentialité des débats du conseil (100 % de réponses très satisfaisantes). La qualité et la complétude des éléments communiqués aux administrateurs dans le cadre des dossiers, ainsi que la conduite des réunions par la présidence figurent également en très bonne place. Une analyse plus historique des résultats sur les cinq dernières années a permis de constater un progrès notable du taux de satisfaction concernant la valeur ajoutée des travaux réalisés par les Comités, ainsi que l'appréciation globale du fonctionnement du Conseil, traduisant une amélioration dans le temps de la bonne entente collégiale de ses membres.

Les administrateurs ont également salué l'organisation d'un séminaire du Conseil en 2021 et suggèrent son renouvellement dans le temps, toujours dans l'optique d'approfondir la réflexion propre à la stratégie et au développement de l'entreprise tout en améliorant l'esprit de collégialité du Conseil.

L'auto-évaluation et la déclaration individuelle portent sur les compétences et les éventuels besoins ou questions en termes de formation, disponibilité, indépendance, conflits d'intérêts, honorabilité et respect des règles déontologiques. Les retours individuels permettent notamment au Comité des Nominations d'appuyer son analyse concernant la compétence collégiale du Conseil et la contribution effective de chacun de ses membres (*cf.* « Présentation individuelle des administrateurs et du censeur » à la section 2.2 ci-dessous et le paragraphe relatif aux « Compétences » à la section 2.1.1.1.4 ci-dessus). Les retours de chaque membre permettent également d'affiner les programmes de formation en fonction des besoins identifiés.

Plan de succession : Au-delà de son utilisation au cours de l'exercice 2021 à l'occasion de la nomination de la nouvelle Directrice Générale, la procédure relative au plan de succession des mandataires sociaux, Dirigeants mandataires sociaux et titulaires de postes-clés a fait l'objet d'une actualisation au cours de l'exercice 2021, afin notamment de tenir compte d'une évolution réglementaire. Désormais, tout projet de révocation des Responsables des fonctions de gestion des Risques, Conformité et Audit interne, représentants des postes-clés, est soumis à la validation préalable du Conseil. Il est rappelé que cette procédure de plan de succession prévoit notamment des actions du Comité des Nominations adaptés selon la qualité d'indépendant ou non du mandataire social à recruter.

2.1.1.4 Référence et Conformité à un code de gouvernement d'entreprise

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 qu'actualisé en janvier 2020). Ce Code est consultable sur le site Internet http://www.afep.com/ ou http://www.medef.com/. La Société se conforme à l'ensemble des recommandations de ce Code.

À la clôture de l'exercice 2021, et après analyse approfondie du Comité des Nominations, il a été constaté qu'un thème nécessitant des précisions complémentaires les années précédentes a disparu avec la nomination de la nouvelle Directrice Générale. Ce dernier événement implique toutefois d'apporter deux précisions au titre de l'exercice 2021 :

ARTICLE 22	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. »	L'article 22 du Code AFEP-MEDEF, tel qu'interprété par le Haut Comité au Gouvernement d'Entreprise dans son guide d'application, recommande une résiliation pure et simple du contrat de travail lorsqu'un salarié devient dirigeant mandataire social de l'entreprise. En vertu d'une autorisation donnée par le Conseil du 10 mai 2021, une convention de suspension du contrat de travail de Mme Baudson a été conclue le 10 mai 2021. En effet, il n'a pas semblé opportun au Conseil, eu égard aux 25 ans d'ancienneté cumulés de Mme Baudson au sein du Groupe, de la priver des avantages qu'elle pouvait tirer de son contrat de travail, et dont elle ne pourrait plus bénéficier s'il y avait été mis fin. Conformément à la doctrine de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil a donc considéré que l'ancienneté et la situation personnelle de Valérie Baudson justifiaient le maintien de son contrat de travail, tout en organisant sa suspension. À ce titre, il est précisé que cette convention ne prévoit pas la prise en compte de la période de suspension pour le calcul de l'ancienneté de Valérie Baudson. La convention de suspension modifie également la durée de l'engagement de non-concurrence prévu par le contrat de travail, en portant celle-ci de six mois à un an, les autres conditions de cet engagement de non-concurrence restant inchangées. Cette suspension du contrat de travail implique notamment que Valérie Baudson ne bénéficiera pas, pendant la durée de son mandat, des éléments de rémunération y afférents, qu'ils résultent de son contrat de travail, des stipulations conventionnelles applicables ou des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle ne sera ainsi rémunérée qu'au titre de son mandat social, selon les modalités décrites ci-dessous. Cette convention fera l'objet d'une résolution soumise à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021 au titre des conventions réglementées. Enfin, il est précisé que, en cas de cessation des fonctions de Valérie Baudson, en aucun cas le montant de l'éventuelle indemnité de départ et des indemnités susceptibles d'être versées à raison de la rupture du contrat de travail ne pourront, au total, excéder un montant correspondant à deux années de rémunération fixe et variable annuelle.

ARTICLE 23	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, ce qui permet d'assortir cette obligation d'une sanction particulièrement efficace, sous la forme d'une réputation de démission en cas de violation. La décision d'acquérir des actions supplémentaires relève des administrateurs à titre individuel. 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. Elle concerne donc l'ensemble des administrateurs, y compris le Président du Conseil d'Administration. La Directrice Générale n'étant pas administratrice, elle n'est pas soumise à cette obligation. Il est cependant précisé que Mme Valérie Baudson est tenue de conserver, jusqu'à la fin de son mandat 20% des actions de performance acquises pour chaque plan attribué dans le cadre du versement de sa rémunération variable différée. En outre, une part significative de la rémunération de la Directrice Générale dépend et/ou est indexée sur, la performance de l'action Amundi.

2.1.2 Activités du Conseil d'Administration au cours de l'année 2021

En 2021, l'activité du Conseil d'administration a été soutenue avec sept réunions du Conseil et une consultation écrite, conformément aux dispositions transitoires autorisées dans le cadre de la crise sanitaire. L'implication des administrateurs a été réelle, le taux global de présence à 22 réunions des Comités et Conseils dans l'année étant de 96,94 %. Le détail de la participation de chacun des administrateurs figure dans le tableau de synthèse présenté précédemment.

Gouvernance, mixité et rémunération

Le Conseil d'Administration a pris des décisions importantes en terme de gouvernance en 2021 [(1)]. Il s'est en effet prononcé sur la succession du Directeur Général et a décidé, au terme d'un processus approfondi mené par son Comité des Nominations, de nommer Valérie Baudson en tant que nouvelle Directrice Générale, en remplacement de Yves Perrier. Il a par ailleurs décidé de porter à la présidence du Conseil d'Administration Yves Perrier, marquant ainsi sa volonté d'organiser la transition dans un esprit de continuité.

(1) Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et sur proposition de la Directrice Générale, le Conseil d'administration du 28 mars 2022 a nommé, Nicolas Calcoen, nouveau Directeur Stratégie, Finance et Contrôle en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 1er avril 2022.

Dans le cadre de ces changements, le Conseil d'Administration a également été amené à se prononcer sur de nouvelles politiques de rémunération applicables à ces nouveaux Dirigeants mandataires sociaux.

Au-delà de ces sujets de premier ordre, et des sujets habituels de préparation des Assemblées générales qui nécessitent chaque année des travaux relatifs à l'adaptation du Conseil et de ses règles de fonctionnement aux évolutions réglementaires, les travaux du Conseil d'Administration en matière de gouvernance et de rémunération, ont porté sur les sujets suivants en 2021 :

- la cooptation de Christine Gandon en qualité d'administrateur en remplacement d'Andrée Samat, partie à la retraite ;
- l'arrêté des principes de la politique de rémunération au titre de l'exercice 2021, ainsi que la conformité de celle-ci aux réglementations applicables dans le domaine de la gestion d'actifs et bancaire concernant les catégories de personnels identifiés ;
- la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux ainsi que la répartition de la rémunération des membres du Conseil ;
- la mise en œuvre d'une augmentation de capital réservée aux salariés ;
- l'analyse du Rapport sur l'égalité salariale femmes hommes et des progrès réalisés en 2021 dans le domaine de la mixité, ainsi que la constatation des avancées en lien avec la fixation d'objectifs dans la **Politique de mixité** ;
- l'évolution du plan de succession pour prendre en compte la nécessité d'obtenir l'accord du Conseil préalablement à la révocation des responsables des fonctions de contrôle interne.

Activités, enjeux extra-financiers et stratégie

Le Conseil d'Administration a examiné chaque trimestre, l'évolution globale des performances des produits gérés par l'ensemble des sociétés de gestion du Groupe Amundi ainsi que les évolutions de la collecte des différents segments de clientèle. Il a suivi également avec attention les contributions aux résultats des *joint-ventures*.

Dans le domaine extra-financier, fort de son avancée suite à son précédent plan ESG et conscient des efforts qu'il reste à fournir pour que tous les secteurs et toutes les entreprises adoptent une stratégie en phase avec les Accords de Paris tout en veillant à préserver la cohésion sociale, le Conseil d'Amundi a souhaité aller encore plus loin. Outre son adhésion à l'initiative ***Net Zero Asset Managers*** **en juillet 2021**, il a entériné un **nouveau plan d'actions 2022-2025** avec un triple objectif :

- augmenter le niveau d'ambition en matière d'investissement responsable de ses solutions d'épargne ;
- engager un maximum d'entreprises à définir des stratégies d'alignement crédibles sur l'objectif Net Zéro 2050 ; et
- assurer l'alignement de ses collaborateurs et de ses actionnaires sur ses nouvelles ambitions.

Dans ce cadre et parmi les engagements pris, le Conseil d'Administration a décidé de soumettre à la prochaine Assemblée des actionnaires **une résolution « Say on Climate »**, permettant de recueillir l'avis consultatif de ses actionnaires sur sa vision et son ambition en la matière.

En termes stratégiques, le Conseil s'est également prononcé au cours de l'exercice 2021 sur des opérations significatives de croissance externe ou organique.

L'année 2021 a en effet été marquée par l'opération **d'acquisition de la société Lyxor** réalisée pour un prix total de 825 millions d'euros, deux mois avant la date prévue. Fondé en 1998, Lyxor est l'un des acteurs majeurs du marché des ETF en Europe et a également développé une expertise reconnue en gestion active, notamment au travers de sa plateforme de fonds alternatifs liquides. Grâce à cette acquisition réalisée en décembre 2021, Amundi bénéficie de puissants leviers, non seulement pour accélérer son développement sur le segment porteur des ETF, mais également pour compléter son offre de gestion active, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO *(Outsourced CIO)*.

Le Conseil d'Administration a également été amené à se prononcer en fin d'année 2021 sur la proposition de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Private Limited (SBI FMPL), société dans laquelle Amundi détient 36,78 % du capital. Le Conseil a décidé de soutenir cette initiative et de céder environ 4 % du capital de SBI FMPL dans le cadre de cette introduction en bourse, qui devrait être réalisée en 2022 à la bourse indienne (sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché).

Examen des comptes et de l'information financière, relations avec les commissaires aux comptes

Outre l'arrêté des comptes annuels sociaux et consolidés, le Conseil d'Administration a également examiné les comptes semestriels et les résultats trimestriels de l'année 2021. À ces différentes occasions, il a entendu les commissaires aux comptes, qui ont exposé les conclusions de leurs travaux. Il a également approuvé l'ensemble de la communication financière élaborée, après avoir tenu compte des propositions d'aménagement rendues par le Comité d'audit.

Le Conseil d'Administration s'est également prononcé fin 2021 sur la présentation du budget 2022 et la trajectoire financière 2023-2025 de la Société.

Risques et contrôle interne

Le Conseil d'Administration étudie chaque trimestre les évolutions et actualités détaillées de l'activité du contrôle interne au travers d'une présentation faite par le Directeur du pôle Support et Contrôle et du compte-rendu du Comité des Risques présenté par son Président.

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 semestriel sur le contrôle interne destiné à l'actionnaire majoritaire.

Au cours de l'année 2021, le Conseil a également suivi les évolutions et conclusions du dossier AMF et du plan de renforcement mis en œuvre par la Société à la suite de ce dossier. Il est rappelé qu'à l'issue d'une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Ces derniers concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015.

En date du 4 août 2021, la Commission des sanctions de l'AMF a sanctionné ces anciens salariés et deux sociétés du groupe Amundi pour divers manquements. Dans ce cadre et en complément de la revue régulière de son dispositif de contrôle interne, le Conseil veille à la mise en œuvre d'un plan spécifique de renforcement pour s'assurer qu'un tel incident ne puisse pas se reproduire. Ce plan a fait également l'objet d'une revue par un cabinet d'Audit externe.

Conventions réglementées et procédure d'évaluation des conventions courantes

Au cours de l'exercice 2021, deux conventions à caractère réglementé, au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce, ont été conclues [1].

Le Conseil d'Administration d'Amundi, réuni le 10 mai 2021, sur proposition du Comité des Rémunérations et après approbation de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, a autorisé en tant que de besoin la conclusion d'une convention de suspension du contrat de travail de Mme Valérie Baudson entre l'intéressée, la société Amundi Asset Management et Amundi, son associé unique signée le même jour. Le Conseil a jugé ce dispositif pertinent s'agissant de l'accès à de hautes responsabilités de collaborateurs du Groupe ayant significativement contribué à son développement, favorisant ainsi un management long terme des ressources humaines du Groupe, sans entraver la libre révocation de Mme Valérie Baudson. Le Conseil d'Administration a en effet considéré que la suppression de son contrat de travail aurait eu pour effet de la priver des droits attachés à son exécution antérieurement constitués du fait de son ancienneté au sein du Groupe Crédit Agricole (indemnité de licenciement sauf faute grave ou lourde, indemnité de départ à la retraite, contrepartie pécuniaire de la clause de non- concurrence).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration de la Société a autorisé le 30 juillet 2021, Amundi (la Société) à conclure une convention avec Crédit Agricole S.A., laquelle est soumise au régime des conventions réglementées en raison, d'une part, de la qualité d'actionnaire majoritaire de Crédit Agricole S.A. et, d'autre part, de l'existence d'un mandataire commun entre les deux contractants, M. Xavier Musca étant à la fois administrateur d'Amundi et Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A.

Au titre de cette convention, Crédit Agricole S.A. s'engage à ce que les produits Amundi soient distribués, à titre préférentiel, auprès des clients dans les réseaux des Caisses Régionales du Crédit Agricole et LCL. Elle renouvelle en les adaptant les conventions conclues en 2009 et renouvelées en 2015.

Le Conseil d'Administration a considéré le renouvellement de cette convention comme nécessaire à son activité.

Par ailleurs, conformément à la procédure adoptée en 2020 sur l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales, le Conseil d'Administration s'est assuré que le Comité d'audit avait réalisé les travaux nécessaires à sa bonne application.

Il est rappelé que la procédure arrêtée par le Conseil d'Administration repose sur les principes essentiels suivants :

- le Comité d'Audit est en charge de s'assurer du respect de cette procédure ;
- les diligences à accomplir pour réaliser l'évaluation des conventions reposent sur des critères déterminés par le Comité d'Audit et se référant à ceux établis par la Commission Nationale des commissaires aux comptes ;
- les personnes potentiellement directement ou indirectement intéressées par une convention sont exclues du processus d'évaluation ;
- une consultation des commissaires aux comptes de la Société ou du Comité d'Audit est prévue dans les cas litigieux ;
- enfin, le Conseil d'Administration s'assurera des travaux menés par le Comité d'Audit dans ce cadre.

2.1.3 Présentation des comités spécialisés et de leurs activités en 2021

Conformément aux statuts de la Société et à la réglementation bancaire applicable, le Conseil d'Administration a mis en place des comités spécialisés chargés de procéder à un examen approfondi de certaines 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 relevant du secret professionnel.

Le Président de chaque Comité convoque le Comité qu'il préside et valide l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, et dans le respect de ses attributions. Le Conseil d'Administration peut également saisir chaque Comité d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président du Comité concerné la convocation d'une réunion exceptionnelle sur ce sujet.

Chaque comité peut se réunir par tout moyen, y compris *via* des moyens de visio ou de téléconférence. Il peut également se prononcer par voie de consultation écrite.

(1) Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021, le Conseil d'administration du 28 mars 2022 a autorisé la conclusion d'une convention réglementée relative à la suspension du contrat de travail de M. Nicolas Calcoen entre l'intéressé, la société Amundi Asset Management et Amundi dont les éléments ont été publiés sur le site internet de la Société au jour de sa conclusion, conformément à l'article L22-10-13.

Les membres de chaque 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 ou se prononcer. Les avis et recommandations rendus au Conseil d'Administration sont adoptés à la majorité des membres présents ou représentés.

Le Président de chaque 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 compte-rendu communiqué à ses membres. Le procès-verbal fait état de l'opinion de tout membre. Ces comptes rendus sont également mis à disposition de l'ensemble des administrateurs une fois approuvés.

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

Il est précisé que la composition des comités demeure conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à la réglementation bancaire.

Pour mémoire, il existe cinq comités spécialisés dont la composition, les missions et travaux sont détaillés ci-après.

2.1.3.1 Comité d'Audit

Composition et évolution

La composition du Comité d'Audit n'a pas évolué en 2021. Il est doté de deux tiers d'indépendants et d'experts dans le domaine financier :

3
Membres

4
Réunions

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
CHRISTIAN ROUCHON Président *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général de Caisse Régionale	Comptabilité et information financière
VIRGINIE CAYATTE *100 %*	Administratrice indépendante	Directrice Financière	Comptabilité et information financière
ROBERT LEBLANC *100 %*	Administrateur indépendant	Dirigeant de société	Gestion des risques, conformité et audit interne

Afin d'accompagner ces trois membres, Jean-Michel Forest, censeur, assiste également aux réunions du Comité et apporte sa vision de Président d'une Caisse Régionale du Crédit Agricole, à la fois client et actionnaire de la Société.

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC), le Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques, le Directeur des Risques ainsi que les commissaires aux comptes assistent systématiquement à ces réunions. D'autres intervenants ponctuels peuvent être amenés à présenter certains sujets spécifiques à la demande expresse du Comité.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité d'audit sont détaillées au sein de l'article 4.2 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse de l'activité et des comptes sociaux et consolidés 2020 ainsi que des comptes trimestriels et semestriels 2021 ;
- analyse et observations sur les projets de communiqués de presse relatifs aux publications de résultats ;
- analyse des conventions réglementées et des critères retenus pour qualifier de courantes les conventions identifiées comme telles ;
- audition des commissaires aux comptes sur leurs approches et travaux d'audit, ainsi que leur indépendance ;
- surveillance de la réalisation de missions hors audit réalisées par les cabinets de commissaires aux comptes ;
- validation du plan d'audit sur l'exercice 2021.

Analyses spécifiques approfondies :

- travaux menés dans le cadre du lancement d'appel d'offre afin de remplacer le mandat du Commissaire aux Comptes PwC ;
- analyse de l'affaire William Saurin en lien avec le mandat du nouveau Commissaire aux Comptes Mazars ;
- analyse des parts de marché et présentation du modèle de développement d'un concurrent ;
- évaluation et financement de l'acquisition de Lyxor ;
- analyse de l'impact financier du dossier AMF [(1)].

2.1.3.2 Comités des Nominations

Composition et évolution

La composition du Comité des Nominations, conforme au Code AFEP-MEDEF et à la réglementation bancaire, n'a pas évolué en 2021. Il est doté de deux tiers d'indépendants et présidé par l'un d'entre eux. Ses trois membres présentent des expertises spécifiquement utiles aux missions du Comité.

3
Membres

1
Réunion

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
HÉLÈNE MOLINARI Présidente *100 %*	Administratrice indépendante	Ancienne DGD du MEDEF	Gouvernance et rémunération
ROBERT LEBLANC *100 %*	Administrateur indépendant	Dirigeant de société	Gouvernance et rémunération
XAVIER MUSCA *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire	Gouvernance et rémunération

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC) et la Secrétaire du Conseil assistent traditionnellement aux réunions du Comité des Nominations.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité des Nominations sont détaillées au sein de l'article 4.5 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse et appréciation des critères d'indépendance des administrateurs qualifiés comme tels ;
- analyse de la composition du Conseil et de ses Comités, au regard de son équilibre souhaitable, de sa diversité en termes de parité, nationalité, âge, expertise, expériences et de son adéquation avec ses besoins et l'évolution de son activité ;
- étude des compétences et contributions individuelles des membres du Conseil permettant la compétence collégiale nécessaire ;
- analyse des résultats d'enquête des questionnaires d'auto-évaluation collective et individuelle et recommandations d'axes d'amélioration ;
- recommandations relatives aux arrivées à échéance des mandats des administrateurs.

(1) À l'issue d'une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Ces derniers concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015. Ces opérations ont impacté les actifs gérés pour le compte d'un client institutionnel, qui a été indemnisé. En date du 4 août 2021, l'Autorité des marchés financiers a sanctionné le groupe Amundi d'une amende d'un montant total de 32 millions d'euros payée au cours de l'exercice, mettant ainsi un terme à cette procédure.

Travaux spécifiques :

- gestion du processus de succession du Directeur Général ;
- études des candidatures, notamment de celles de Patrice Gentié, Président de la Caisse Régionale de Crédit Agricole d'Aquitaine et de Christine Gandon, Présidente de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Nord-Est, en remplacement de Henri Buecher et Andrée Samat ;
- actualisation de la procédure de succession des mandataires sociaux des organes sociaux du Groupe pour tenir compte d'une nécessaire validation préalable par le Conseil de toute proposition de révocation d'un des responsable des fonctions de contrôle interne ;
- analyse et suivi des recommandations de la BCE en matière de Fit & Proper.

2.1.3.3 Comité des Rémunérations

Composition et évolution

La composition du Comité des Rémunérations n'a pas évolué en 2021. Il est doté de deux tiers d'indépendants et présidé par l'un d'entre eux. Ses trois membres présentent des expertises spécifiquement utiles aux missions du Comité. Il est rappelé par ailleurs que, conformément à l'alinéa 3 de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, la Société n'a pas l'obligation d'avoir, au sein de son Conseil d'Administration, un administrateur représentant les salariés, sa société mère, Crédit Agricole S.A., étant elle-même soumise à cette obligation. Ainsi, Amundi n'est pas tenue par les dispositions du Code AFEP-MEDEF relatives à la présence d'un administrateur salarié au sein de son comité des rémunérations.

3
Membres

4
Réunions

91,67 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
ROBERT LEBLANC Président *100 %*	Administrateur indépendant	Dirigeant de société	Gouvernance et rémunération
LAURENCE DANON-ARNAUD *100 %*	Administratrice indépendante	Ancienne dirigeante de société	Gouvernance et rémunération
XAVIER MUSCA *75 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire	Gouvernance et rémunération

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC) et la Responsable des Ressources Humaines d'Amundi assistent au Comité. Par ailleurs, la DRH de Crédit Agricole S.A., le Président du Conseil ou la Directrice Générale peuvent être amenés à assister ponctuellement aux réunions du Comité des Rémunérations.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité des Rémunérations sont détaillées au sein de l'article 4.4 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- recommandation après étude de la politique de rémunération applicable en 2021 ;
- analyse de la mise en œuvre de la politique de rémunération 2020, mise au regard des résultats financiers de la Société ;
- étude de la rémunération des membres du Comité Exécutif, des Responsables du contrôle interne et des personnes « identifiées » au sens des réglementations financières applicables ;
- revue des propositions d'acquisitions définitives des actions au titre des LTI antérieurs ;
- étude de l'indexation des bonus différés ;
- recommandation, après étude, d'une augmentation de capital réservée aux salariés en 2021 ;
- analyse et proposition de rémunération des Dirigeants et Mandataires sociaux ;
- recommandation d'orientations dans la politique de Mixité d'Amundi, au regard de l'étude du rapport sur l'égalité professionnelle femmes-hommes.

Analyses spécifiques approfondies :

- recommandations aux fins de mise en place d'une nouvelle politique de rémunération applicable à la nouvelle Directrice Générale.

2.1.3.4 Comité des Risques

Composition et évolution

La composition du Comité des Risques a évolué au cours de l'année 2021, afin de tenir compte du départ d'Éric Tazé-Bernard en mai et de l'arrivée d'Estelle Ménard pour le remplacer. Il est rappelé que son existence et sa composition relèvent de la réglementation bancaire.

5
Membres

5
Réunions

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	**Statut**	**Fonction**	**Principale expertise justifiant la présence au Comité**
CHRISTIAN ROUCHON Président *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général de Caisse Régionale	Gestion des risques, conformité et audit interne
VIRGINIE CAYATTE *100 %*	Administratrice indépendante	Directrice Financière	Gestion des risques, conformité et audit interne
MICHÈLE GUIBERT *100 %*	Administratrice représentant le groupe Crédit Agricole	Directrice Générale de Caisse Régionale	Gestion des risques, conformité et audit interne
ÉRIC TAZÉ-BERNARD* *100 % sur 2 réunions*	Administrateur élu par les salariés	Responsable du conseil en allocation d'actifs pour les investisseurs institutionnels chez Amundi	Gestion des risques, conformité et audit interne
ESTELLE MENARD* *100 % sur 3 réunions*	Administratrice élue par les salariés	Responsable Adjointe de la Gestion Thématiques Actions Monde de CPR *Asset Management*	Gestion d'actifs et marchés financiers

** Il est rappelé qu'Estelle Ménard a remplacé Éric Tazé-Bernard le 10 mai 2021.*

Afin d'accompagner ces quatre membres, Jean-Michel Forest, censeur, assiste également aux réunions du Comité des Risques et peut apporter sa vision de Président d'une Caisse Régionale du Crédit Agricole, à la fois client et actionnaire de la Société.

À la demande du Comité, le Directeur du pôle Support et Contrôle (BSC), les Directeurs des Risques, de la Conformité, de l'Audit interne, de la Sécurité ainsi que le Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques et les commissaires aux comptes participent également à ces réunions. D'autres intervenants ponctuels peuvent être amenés à présenter certains sujets spécifiques à la demande expresse du Comité.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité des Risques sont détaillées au sein de l'article 4.3 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse de l'activité du contrôle interne, à l'appui de la présentation de chaque branche de celui-ci ;
- étude et recommandation sur l'évolution du dispositif de contrôle interne ;
- analyse et recommandation des déclarations ICAAP et ILAAP [(1)] ;
- étude de l'efficacité du programme de conformité Volcker ;
- étude des rapports annuel et semestriel de contrôle interne destinés à l'ACPR et à l'actionnaire majoritaire, ainsi que le nouveau rapport spécifique à la Lutte contre le Blanchiment d'argent et le Financement du Terrorisme ;
- suivi récurrent des résultats des missions d'inspection menées par l'Audit, ainsi que de la mise en œuvre des recommandations ;
- suivi trimestriel de la consommation des risques au regard du cadre d'appétence de la politique Risque approuvée par le Conseil ;
- recommandations dans le cadre de la stratégie risques décidée par le Conseil (notamment le suivi des engagements ESG) ;
- vérification de la compatibilité de la politique de rémunération avec la situation économique et prudentielle d'Amundi ;
- analyse des missions des différents régulateurs et suivi de leurs recommandations ;
- suivi de la mise en œuvre du plan de remédiation OFAC.

Analyses spécifiques approfondies :

- suivi et finalisation de l'enquête diligentée par l'AMF et suivi des mesures de renforcement subséquentes [(2)] ;
- intégration des nouvelles entités Amundi BOC et Sabadell AM dans le dispositif de contrôle interne ;
- suivi des activités de Private Equity ;
- analyse des positions de l'ESMA et de l'AMF sur les frais facturés aux fonds ;
- analyse de la politique de sécurité du système d'information et point sur la cybersécurité ;
- situation du contrôle interne d'Amundi SGR en Italie et revue de son plan d'audit.

(1) *ICAAP :* Internal Capital Adequacy Assessment Process – *ILAAP :* Internal Liquidity Adequacy Assessment Process.
(2) *À l'issue d'une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Ces derniers concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015. Ces opérations ont impacté les actifs gérés pour le compte d'un client institutionnel, qui a été indemnisé. En date du 4 août 2021, l'Autorité des marchés financiers a sanctionné le groupe Amundi d'une amende d'un montant total de 32 millions d'euros payée au cours de l'exercice, mettant ainsi un terme à cette procédure.*

2.1.3.5 Comité Stratégique et RSE

Composition et évolution

La composition du Comité Stratégique et RSE n'a pas évolué en 2021. Présidé par une administratrice indépendante, dotée des qualités nécessaires à la fonction, le Comité est également composé du Directeur Général et du Président du Conseil afin d'assurer un alignement global de la vision stratégique de la Société.

3
Membres

3
Réunions

100 %
Taux de présence globale

Nom *Taux d'assiduité individuel*	Statut	Fonction	Principale expertise justifiant la présence au Comité
LAURENCE DANON-ARNAUD Présidente *100 %*	Administratrice indépendante	Ancienne dirigeante de société	Planification stratégique
XAVIER MUSCA *100 %*	Administrateur représentant le groupe Crédit Agricole	Directeur Général Délégué de Crédit Agricole, actionnaire majoritaire	Planification stratégique
YVES PERRIER *100 %*	Président du Conseil d'administration	Président du Conseil d'administration d'Amundi	Planification stratégique

À la demande du Comité, le Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques, le Directeur Support et Contrôle, le Responsable de l'ESG ou d'autres intervenants ponctuels peuvent être amenés à participer à certaines réunions du Comité Stratégique et RSE.

Missions et activités 2021

Les missions confiées par le Conseil au Comité Stratégique et RSE sont détaillées au sein de l'article 4.6 du Règlement Intérieur figurant au chapitre 8 du présent document d'enregistrement universel.

Travaux issus de ses missions récurrentes :

- analyse du rapport annuel relatif aux informations sociales, environnementales et sociétales ;
- analyse et approfondissement des éléments constitutifs du Plan Sociétal « Ambition 2025 ».

Analyses spécifiques approfondies :

- suivi du dossier d'acquisition de Lyxor ;
- suivi de projet de cotation de SBI FM.

2.2 PRÉSENTATION INDIVIDUELLE DES ADMINISTRATEURS ET DU CENSEUR



Virginie CAYATTE

ADMINISTRATRICE (INDÉPENDANTE)
Membre du Comité d'Audit et du Comité des Risques

Âge : 51 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 250

Biographie résumée

Virginie Cayatte a débuté 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.

À partir de janvier 2015 Virginie Cayatte exerce les fonctions de Directrice Financière en charge de la Finance, de l'Immobilier et des Achats au sein de Solocal Group, société qu'elle quitte fin 2017.

En 2018, elle rejoint le groupe Adisseo, détenu majoritairement par le groupe chinois BlueStar Chemchina et coté au SSE (Shangaï *Stock Exchange*), où elle occupe les fonctions de Directrice Financière.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Planification stratégique
- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Gestion des risques, conformité, audit interne

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	**De 2015 à 2017 :** • Directrice Financière et membre du Comité Exécutif de Solocal Group
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Depuis 2018 : • Directrice Financière d'Adisseo • Administratrice d'Adisseo Animal Nutrition Private Limited * • Administratrice d'Asia Pacific Pte Ltd * • Administratrice d'Adisseo Life Science (Shangai) Co., Ltd * • Administratrice et Vice-Présidente d'Adisseo USA Inc. * • Superviseur de Bluestar Adisseo Nanjing Co., Ltd * • Membre du Comité de Direction de la succursale Drakkar Group S.A. * • Superviseur de Nutriad Honding B.V.* **Depuis 2019 :** • Administratrice d'Adisseo España S.A. * • Membre du Comité de Surveillance d'Adisseo Eurasie SARL * • Administratrice d'Adisseo Venture *	**De 2015 à 2017 :** • Administratrice de Pages Jaunes SA
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 2019 : • Membre du Comité de Direction de l'Association Sportive du Bois de Boulogne	Néant

* *Société de droit étranger.*



Laurence DANON-ARNAUD

ADMINISTRATRICE (INDÉPENDANTE)
Présidente du Comité Stratégique et RSE, membre du Comité des Rémunérations

Âge : 65 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 480

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*.

Ses principales expertises

- Planification stratégique
- Comptabilité et information financière
- Gouvernance et rémunération

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Depuis 2010 :
- Administratrice et Présidente du Comité d'Audit de TF1

Depuis 2017 :
- Administratrice de Gecina

Depuis 2021 :
- Administratrice du groupe Plastivaloire

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2015 :
- Présidente de Primerose SAS

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2015 :
- Membre de l'Académie des Technologies

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

De 2017 à 2021
- Administratrice du groupe Bruxelles Lambert *

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

* *Société de droit étranger.*



Christine GANDON

ADMINISTRATRICE COOPTÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 29 JUILLET 2021

Âge : 55 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 29/07/2021
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 250

Biographie résumée

Ingénieure agronome de formation, spécialisée das les sciences économiques et sociales (Paris-Grignon), Christine Gandon a occupé des fonctions de responsable de projet informatique et ingénieur dans les Sucreries du nord-est avant de devenir gérante d'une exploitation agricole à Gourgançon dans la Marne, depuis 1995.

Membre du Conseil d'Administration de la Caisse Locale de Fère-Champenoise et Sommesous depuis 2007, elle en devient Présidente en 2009 et en demeure Vice-Présidente depuis 2016. Devenue administratrice de la Caisse Régionale du Nord-Est en 2012, elle occupe successivement la fonction Vice-Présidente à partir de 2015, avant d'être élue Présidente en 2017.

Au-delà de ses compétences dans le domaine du risque environnemental en lien avec ses fonctions agricoles, Christine Gandon bénéficie également d'une expérience dans le domaine de l'économie sociale et solidaire au titre de sa fonction de Présidente d'association et trésorière fédérale à l'ADMR qu'elle a exercée jusqu'en 2017.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Gestion des risques, conformité, audit interne

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2007 :
- Administratrice de la Caisse locale de Fère Champenoise et Sommesous

Depuis 2012 :
- Administratrice de la Caisse régionale du Nord-Est

Depuis 2014 :
- Membre du Bureau de la Caisse régionale du Nord-Est

Depuis 2016 :
- Vice-Présidente de la Caisse locale de Fère Champenoise et Sommesous

Depuis 2017 :
- Présidente de la Caisse régionale du Nord-Est
- Membre au sein de commissions et comités à la Fédération Nationale du Crédit Agricole

Depuis 2018 :
- Administratrice de Adicam
- Administrice de CAMCA Mutuelle
- Membre du Comité de surveillance de CAMCA Courtage

Depuis 2019 :
- Administratrice de Crédit Agricole Leasing et Factoring

Depuis 2020 :
- Présidente du Comité d'Audit et des Risques de CAMCA
- Administratrice de CAMCA Assurance
- Administratrice de CAMCA Réassurance
- Membre du Conseil de surveillance de CA Titres

Depuis 2021 :
- Administratrice et membre du Comité d'audit et risques de COFILMO
- Représentante de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA), Administratrice du Centre Exposition Concours Agricole (CENECA)
- Représentante de la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA), Administratrice et trésorière de VIVEA

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2015 à 2017 :
- Vice-Présidente de la Caisse régionale du Nord-Est

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Depuis 2015 : • Représentante permanente de la Caisse régionale du Nord-Est • Administratrice de Luzerne Recherche Developpement (L.R.D.) SAS • Représentante au Conseil de l'Agriculture de la Marne (CAF) - Maison des Agriculteurs **Depuis 2017 :** • Représentante permanente de la Caisse régionale du Nord Est • Administratrice de Terrasolis • Représentante permanente de la Caisse régionale du Nord Est • Administratrice de Pôle de Compétitivité IAR - Industries et Agro-Ressources • Représentante au Conseil de l'Agriculture / CAF Aisne - Maison de l'Agriculture	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 1995 : • Gérante de l'EARL Pellot Henrat **Depuis 2011 :** • Co-gérante de Fathemju SC **Depuis 2018 :** • Gérante de l'EURL de Montepreux	**De 1999 à 2017 :** • Présidente de l'Association ADM de Connantray et environs **De 2005 à 2016 :** • Trésorière fédérale de l'ADMR Marne



Patrice GENTIÉ

ADMINISTRATEUR

Âge : 58 ans **Nationalité** : française
Date de première nomination : 10/05/2021
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Patrice Gentié a commencé sa carrière en 1985 comme Œnologue dans le Groupe Plaimont, puis il a rejoint en 1986 l'entreprise familiale de pépinière viticole qu'il dirige encore.

Il rejoint le groupe Crédit Agricole en 1998 en devenant administrateur de la Caisse Locale de Sainte Livrade, puis administrateur de la Caisse Régionale du Lot-et-Garonne de 1999 à 2001. En 2004, il est élu Président de sa Caisse Locale, puis devient administrateur de la Caisse Régionale d'Aquitaine en 2007. Parallèlement, il exerce la fonction de Secrétaire général de la Fédération Française de la Pépinière Viticole de 2006 à 2016, et d'administrateur de l'Institut français de la Vigne et du Vin de 2012 à 2018.

Il est élu Vice-Président délégué de la Caisse Régionale d'Aquitaine de 2011 à 2019, et en devient Président en 2019.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Technologies et sécurité de l'information
- Commercial / Marketing

Autres mandats et fonctions en cours au 10/05/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 1998 :
- Administrateur de la Caisse Locale de Saint Livrade

Depuis 2004 :
- Président de la Caisse Locale de Saint Livrade

Depuis 2007 :
- Administrateur de la Caisse Régionale d'Aquitaine

Depuis 2017 :
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de CER France 47

Depuis 2019 :
- Président de la Caisse Régionale d'Aquitaine
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, membre du Conseil de surveillance de CA Grands Crus
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de Grand Sud-Ouest Capital

Depuis 2020 :
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de Grands Crus Investissement
- Administrateur de Foncaris

Depuis 2021 :
- Représentant permanent de la Caisse Régionale d'Aquitaine, Administrateur de Agri Sud-Ouest Innovation
- Président de Foncaris

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2019 :
- Administrateur de GSO Financement

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2011 à 2019 :
- Vice-Président délégué de la Caisse Régionale du Crédit Agricole d'Aquitaine

Autres mandats et fonctions en cours au 10/05/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 1994 : • Trésorier de Atavit 47 **Depuis 1995 :** • Trésorier de Escola Occitana d'estiu **Depuis 1996 :** • Membre du Comité bois et plants de FranceAgriMer **Depuis 1998 :** • Administrateur de CER France 47 **Depuis 2000 :** • Gérant des Pépinières Viticoles Gentié • Vice-Président de CER France 47 **Depuis 2003 :** • Administrateur de la Fédération Nationale de la Pépinière Viticole **Depuis 2005 :** • Président adjoint du Syndicat Gironde Sud-Ouest des Pépiniéristes Viticoles • Gérant des Pépinières Viticoles Gentié SCA **Depuis 2006 :** • Président du Groupement Le Guide **Depuis 2010 :** • Président de la Société Civile Le Guide **Depuis 2021 :** • Administrateur de CCPMA Prévoyance	**De 2012 à 2018 :** • Administrateur de l'Institut Français de la Vigne et du Vin **De 2000 à 2019 :** • Membre du Comité Technique Permanent de la Sélection (CTPS) section Vigne **De 1987 à 2021 :** • Administrateur de CUMA La Vendangeuse Villeneuvoise **De 2005 à 2021 :** • Vice-Président de Les Archers du Castel



Michèle GUIBERT

ADMINISTRATRICE
Membre du Comité des Risques

Âge : 54 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/07/2020
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Diplômée de l'Institut technique de banque et titulaire d'un DESS de mathématiques appliquées et informatique, Michèle Guibert débute sa carrière à la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Morbihan où elle exerce successivement des responsabilités en contrôle de gestion, pilotage et marketing. Elle rejoint ensuite la Caisse Régionale de Crédit Agricole du Val de France où elle exerce la fonction de Responsable de la distribution spécialisée, dont la gestion de patrimoine, avant de devenir Directrice de la Distribution. Elle exercera également cette fonction à la Caisse Régionale de Crédit Agricole Atlantique Vendée qu'elle rejoint en 2005 puis sera nommée en 2009 Directrice Développement et Relation Clients, incluant la responsabilité des marchés *retails*. En 2012 elle devient Directrice Générale Adjointe de la Caisse Régionale de Crédit Agricole de Toulouse 31. Début 2017 elle rejoint Crédit Agricole SA où elle exerce la fonction de Directrice Relation Client et Innovation au sein du pôle DCI et Directrice Générale de FIRECA. Depuis mai 2019, elle a rejoint la Caisse Régionale des Côtes d'Armor où elle occupe le poste de Directrice Générale.

Ses principales expertises

- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Planification stratégique
- Commercial / Marketing
- Gouvernance et rémunération
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2019 :
- Directrice Générale de la Caisse Régionale du Crédit Agricole des Côtes d'Armor
- Présidente du Village by CA des Côtes d'Armor
- Membre du Conseil de Surveillance de Square Habitat Bretagne
- Administratrice de Crédit Agricole Protection Sécurité (CAPS-NEXECUR)
- Administratrice de UNEXO
- Administratrice de l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM)
- Administratrice de CA Indosuez
- Membre de la Commission de Transformation et Performance et du Comité de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire à la FNCA

Depuis 2020 :
- Secrétaire Générale Adjointe de Crédit Agricole en Bretagne
- Membre et rapporteur adjoint du Comité de Transformation Qualité et Fonctionnement à la FNCA

Depuis 2021 :
- Administratrice de COFILMO

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2019 :
- Membre de l'Association Nationale des Cadres de Direction DG (ANCD)
- Présidente des Oscars des Entreprises des Côtes d'Armor
- Administratrice de l'Union Patronale Interprofessionnelle d'Armor (UPIA)
- Membre des Trophées du Tourisme des Côtes d'Armo

Depuis 2020 :
- Administratrice du Syndicat National des Cadres de Direction (SNCD)
- Membre de la Commission Vie Mutualiste et Identité du CA

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2012 à 2017 :
- Directrice Générale adjointe de la Caisse Régionale du Crédit Agricole de Toulouse

De 2017 à 2019 :
- Directrice de la Relation Client de Crédit Agricole S.A.
- Directrice Générale du Fonds d'Investissement et de Recherche du Crédit Agricole (FIRECA)



William KADOUCH-CHASSAING

ADMINISTRATEUR

Âge : 52 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 01/08/2018
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

William Kadouch-Chassaing a commencé sa carrière en 1992 au cabinet du Ministre des Transports, et exerça en parallèle dans l'enseignement universitaire en tant que professeur agrégé de sciences économiques et sociales. En 1996, il rejoint JP Morgan comme économiste et stratégiste, avant d'intégrer, en 1998, le département des fusions-acquisitions, où il sera notamment en charge de la couverture des groupes de médias en Europe. En 2007, il devient banquier conseil de la banque de financement et d'investissement de Société Générale. En 2013, il devient Directeur de la Stratégie du Groupe et directeur financier délégué et rejoint le comité de direction.

Depuis septembre 2020, William Kadouch-Chassaing était Directeur Général Adjoint en charge des finances du Groupe Société Générale. Il était précédemment devenu Directeur financier du Groupe depuis mai 2018.

En mars 2022, il devient Directeur Général Finances et Stratégie du groupe Eurazeo.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Planification stratégique
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
	De 2013 à 2018 : • Directeur de la Stratégie du groupe Société Générale • Directeur Financier délégué du groupe Société Générale **De 2016 à 2018 :** • Membre du Conseil de surveillance de la Société Générale Algérie* **De 2018 à 2020 :** • Directeur Financier du groupe Société Général **De 2013 à 2021:** • Membre du Comité de Direction du groupe Société Générale **De 2020 à 2021 :** • Directeur Général Adjoint – Finance du groupe Société Générale
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Néant	**De 2015 à 2018 :** • Administrateur à l'Université Sorbonne Nouvelle

* *Société de droit étranger.*



Robert LEBLANC

ADMINISTRATEUR (INDÉPENDANT)
Président du Comité des Rémunérations, membre du Comité d'Audit et du Comité des Nominations

Âge : 64 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Robert Leblanc a débuté 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. Il a écrit « Le libéralisme est un humanisme » (Albin Michel, 2017).

Ses principales expertises

- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Gouvernance et rémunération
- Enjeux sociaux et environnementaux

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2007 :
- Gérant de RL Conseil

Depuis 2009 :
- Gérant d'Aon Holdings France SNC
- Président-Directeur Général d'Aon France SAS

Depuis 2021 :
- Membre du Conseil de Surveillance de Vision d'Entreprise SAS

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2008 :
- Président d'Honneur de la Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance

Depuis 2017 :
- Administrateur de Aspen France

Depuis 2019 :
- Vice-Président de la Fondation Notre-Dame

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

De 2010 à 2018 :
- Administrateur d'Aon Tunisie *

De 2009 à 2019 :
- Administrateur de International Space Brokers France – ISB France

De 2019 à 2020 :
- Président de Chapka, filiale d'Aon France
- Président d'Ovatio, filiale d'Aon France
- Président d'Apollo, filiale d'Aon France

DANS D'AUTRES STRUCTURES

De 2016 à 2018 :
- Président du Comité d'Éthique du Medef

De 2014 à 2019 :
- Président de la Fondation Avenir Patrimoine à Paris

* *Société de droit étranger.*



Michel MATHIEU

ADMINISTRATEUR

Âge : 63 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 28/04/2016
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Michel Mathieu a commencé 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 S.A. (LCL et International), membre du Comité Exécutif.

Ses principales expertises

- Gouvernance et rémunération
- Commercial / Marketing
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2010 :
- Administrateur de CA Italia * (ex-Cariparma)
- Membre de la Commission Mixte « Cadres Dirigeants » de la FNCA

Depuis 2015 :
- Directeur Général Adjoint, en charge du pôle Filiales Banques de proximité de Crédit Agricole S.A.

Depuis 2016 :
- Directeur Général de LCL
- Représentant permanent de LCL, Administrateur de Prédica
- Président du Conseil d'Administration de Crédit Agricole Creditor Insurance

Depuis 2017 :
- Administrateur de l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM)

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2011 à 2016 :
- Administrateur de Prédica

De 2012 à 2016 :
- Administrateur de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB)

De 2013 à 2016 :
- Administrateur de LESICA

De 2015 à 2016 :
- Administrateur CA Payment Services

De 2012 à 2020 :
- Administrateur de Crédit Agricole Egypt *

De 2015 à 2020 :
- Vice-Président du Conseil de surveillance du Crédit du Maroc *

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

De 2012 à 2017 :
- Membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

* *Société de droit étranger.*



Estelle MÉNARD

ADMINISTRATRICE ÉLUE PAR LES SALARIÉS
Membre du Comité des Risques

Âge : 49 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 10/05/2021 : remplace l'Administrateur élu par les salariés titulaire démissionnaire
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues(1) **:** 693 au travers du FCPE Amundi Actionnariat

Biographie résumée

Estelle Ménard débute sa carrière en 1998 comme gérante Actions Européenne puis Actions Internationales chez Amundi Asset Management. En 2015, elle devient responsable adjointe de la Gestion Actions Thématiques chez CPR Asset Management *.

Elle est nommée Directrice de la Gestion Privée LCL le 1er janvier 2022 et quitte, dans ce cadre, ses fonctions d'administratrice élue par les Salariés d'Amundi.

Estelle Ménard est titulaire d'un DESS « Banque, Finance et Négoce International », d'un diplôme d'analyse financière européen et du certificat d'Administrateur de Société de Sciences PO – IFA.

Ses principales expertises

- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Comptabilité et information financière
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Commercial / Marketing

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Depuis 1998 : • Gérante actions européennes puis actions internationale chez Amundi Asset Magement* **Depuis 2015 :** • Responsable adjointe de la gestion des Actons Thématiques chez CPR Asset Management *	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Néant	

* *Société du Groupe Amundi*

(1)



Hélène MOLINARI

ADMINISTRATRICE (INDÉPENDANTE)
Présidente du Comité des Nominations

Âge : 58 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 30/09/2015
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 200

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.

En 2014, elle devient dirigeante d'Ahm Conseil, spécialisée dans l'organisation d'événements culturels.

Depuis 2020, elle est Présidente de l'association philantropique SUMUS, association de préservation de l'Environnement ayant pour projet pilote la ville de Venise

Ses principales expertises

- Gouvernance et rémunérations
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Commercial / Marketing

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Depuis 2020 :
- Membre du Conseil de Surveillance d'IDI

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Depuis 2014 :
- Gérante d'Ahm Conseil

Depuis 2019 :
- Administratrice de Albingia
- Membre du Conseil de surveillance de la Financière de l'Éclosion SAS

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2010 :
- Membre du Comité de Pilotage de Tout le monde chante contre le cancer

Depuis 2013 :
- Membre du Comité de Pilotage du Prix de la femme d'influence

Depuis 2020 :
- Présidente fondatrice de l'Association philanthropique SUMUS

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

De 2012 à 2020 :
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance de Lagardère SCA

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

De 2014 à 2018 :
- *Senior Advisor* de Capival

De 2013 à 2020 :
- Membre du Comité Stratégique de Be-Bound

DANS D'AUTRES STRUCTURES

De 2013 à 2018 :
- Administratrice de la Fondation Boyden



Xavier MUSCA

ADMINISTRATEUR (PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION JUSQU'AU 10 MAI 2021)
Membre du Comité Stratégique et RSE, du Comité des Rémunérations et du Comité des Nominations

Âge : 61 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 24/07/2012
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 300

Biographie résumée

Xavier Musca a commencé 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, Édouard 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. Président du Conseil d'Amundi depuis 2016, il a cédé la présidence en 2021 et demeure administrateur.

Il devient Chevalier, en 2009, puis Officier, en décembre 2021, de la Légion d'honneur, du Mérite, du Mérite Agricole et de l'Ordre de Charles III (Espagne).

Ses principales expertises

- Enjeux sociaux et environnementaux
- Comptabilité et information financière
- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Planification stratégique
- Gouvernance et rémunération
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2012 :
- Directeur Général Délégué, membre du Comité de Direction, membre du Comité Exécutif de Crédit Agricole **
- Vice-Président du Conseil d'Administration de Predica
- Administrateur de CA Assurances et CA Italia * (ex-Cariparma)
- Représentant permanent de Crédit Agricole S.A., Administrateur de Pacifica

Depuis 2015 :
- Président du Conseil d'Administration de CA Consumer Finance
- Vice-Président du Conseil d'Administration de CA Italia * (ex-Cariparma)

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Depuis 2014 :
- Administrateur de CAP Gemini

Depuis 2016 :
- Président du Comité d'Audit de CAP Gemini

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Néant

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2012 à 2017 :
- Administrateur de Crédit Agricole Creditor Insurance
- Membre du Comité des Rémunérations de Cariparma

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

* *Société de droit étranger.*
** *Société cotée.*



Christian ROUCHON

ADMINISTRATEUR
Président du Comité d'Audit et du Comité des Risques

Âge : 61 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 23/12/2009
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2022
Nombre d'actions détenues : 200

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. En avril 2007, il en devient le Directeur Général jusqu'en août 2020.

En septembre 2020, il est nommé Directeur Général de la Caisse Régionale du Languedoc.

Ses principales expertises

- Comptabilité et information financière
- Gestion des risques, vérification de la conformité, audit interne
- Réglementation bancaire
- Technologies et sécurité de l'information
- Planification stratégique
- Gouvernance et rémunération

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2019 :
- Censeur de Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB)

Depuis 2020 :
- Directeur Général de la Caisse Régionale du Crédit Agricole du Languedoc

Depuis 2020 :
- Membre du Comité de Surveillance du Fonds CA Transitions

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2010 à 2017 :
- Président du Conseil d'Administration de BforBank

De 2013 à 2017 :
- Président de COPIL OFI
- Président de Credit Agricole Home Loan SFH

De 2013 à 2018 :
- Président du Comité Organisation Financière, rapporteur de la Commission Finance et Risques, membre du Comité Projet Entreprise et Patrimonial et du Comité de Taux de la FNCA

De 2016 à 2018 :
- Administrateur de CA-Chèques

De 2007 à 2020 :
- Directeur Général de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Sud Rhône Alpes
- Administrateur de Square Habitat Sud Rhône Alpes

De 2008 à 2020 :
- Gérant non associé de Sep Sud Rhône Alpes

De 2010 à 2020 :
- Administrateur de BforBank

De 2018 à 2020 :
- Administrateur du Credit Agricole Home Loan SFH
- Membre du Comité Organisation Financière de la FNCA
- Membre de la Commission Transformation et Performance de la FNCA

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Néant	**De 2011 à 2018 :** • Vice-Président de l'Association Nationale des Cadres de Direction (ANCD)



Jean-Michel FOREST

CENSEUR
Invité permanent au Comité d'Audit et au Comité des Risques

Âge : 64 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 27/10/2015
Échéance du mandat : Conseil d'Administration appelé à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2023

Biographie résumée

Entré au Crédit Agricole en 1990 en tant qu'administrateur de la Caisse Locale de Saint 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 Loire Haute-Loire en 2004, puis Président depuis le 14 mars 2011.

Au travers de ses différentes fonctions au sein de la FNCA, Jean-Michel Forest est aujourd'hui un des acteurs clés du projet Humain, l'un des 3 piliers du Projet et Plan moyen terme 2022 du groupe Crédit Agricole

Ses principales expertises

- Planification stratégique
- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Gouvernance et rémunération

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 1995 :
- Président de la Caisse Locale de Saint Germain Laval

Depuis 2005 :
- Membre du Conseil d'Administration de l'Espace Solidarité Passerelle (Association)
- Administrateur de la Caisse Locale de Développement Loire Haute-Loire

Depuis 2011 :
- Président et administrateur Fondateur de la Caisse Régionale du Crédit Agricole Loire Haute-Loire (CRCAM LHL)
- Administrateur de SA COFAM, de SAS LOCAM, de SAS SIRCAM (filiales CRCAM LHL) et de SAS Square Habitat Crédit Agricole Loire Haute-Loire

Depuis 2013 :
- Administrateur de BFORBANK SA
- Membre du Comité Exécutif de SAS SACAM Avenir

Depuis 2014 :
- Administrateur de LCL – Le Crédit Lyonnais SA

Depuis 2016 :
- Président et administrateur Fondateur de la Fondation d'Entreprise Crédit Agricole Loire Haute-Loire pour l'Innovation
- Membre du Comité des Nominations de LCL – Le Crédit Lyonnais SA

Depuis 2017 :
- Membre de la Commission Cadres Dirigeants et de la Commission Nationale de Rémunération du groupe Crédit Agricole

Depuis 2018 :
- Président de l'Association des Présidents de Caisse Régionale
- Invité permanent du Bureau Fédéral de la FNCA
- Membre de la Commission des programmes de formation des Présidents et des administrateurs de Caisse Régionale de l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM)
- Membre du Comité de Gestion Paritaire du FOMUGEI de l'ADICAM SARL

Depuis 2019 :
- Membre de la Commission Transformation et Performance de la FNCA

Depuis 2021 :
- Président de la Commission Cadres Dirigeants du groupe Crédit Agricole
- Président du Comité d'Orientation et de Promotion (COP)

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2012 à 2017 :
- Administrateur de SAS Pleinchamp
- Membre du Comité Exécutif de SAS Sacam Pleinchamp

De 2014 à 2019 :
- Président de la Commission Marchés, clients et Innovation (ex-CRC) de la FNCA

De 2016 à 2021 :
- Président de la Fédération Auvergne Rhône-Alpes du Crédit Agricole (FEDE AURA) (ex-FRACA)

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 2013 : • Membre du Conseil de la Confédération Régionale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CRMCCA) Rhône-Alpes	**De 2013 à 2016 :** • Membre – Représentant désigné par la CRMCCA Rhône Alpes de CAR Rhône Alpes (Conseil de l'Agriculture Régionale) **De 2013 à 2017 :** • Membre représentant de la CRMCCA Rhône Alpes de CESER Rhône Alpes **De 2013 à 2020 :** • Président de la Confédération Régionale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricole (CRMCCA) Rhône-Alpes **De 2016 à 2021 :** • Membre du Conseil représentant désigné en sa qualité de Président de la Fédération Auvergne Rhône-Alpes du Crédit Agricole de la CRMCCA Rhône-Alpes

2.3 LES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LES INSTANCES DE DIRECTION DU GROUPE

En application de l'article 15 des Statuts, la Société est dirigée par un Directeur Général dont les fonctions sont dissociées de la présidence du Conseil. Ce Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses missions générales par deux instances de direction : un Comité de Direction Générale et un Comité Exécutif.

Conformément 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.

Au cours de l'exercice 2021, Yves Perrier a souhaité transmettre la Direction Générale de la Société. À la suite d'un travail approfondi du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a décidé de suivre la proposition conjointe de l'actionnaire majoritaire et du Comité des Nominations de nommer à la Direction Générale une collaboratrice issue du groupe Amundi, Valérie Baudson.

En parallèle de cette nomination et pour assurer une parfaite transition dans ces évolutions dans un esprit de continuité, le Conseil d'Administration a également accepté la démission de ses fonctions de Président de Xavier Musca et porté à la présidence du Conseil Yves Perrier.

Dans l'organisation interne du groupe, la Directrice Générale est également assistée dans l'exercice de ses missions générales par deux instances de direction : un Comité de Direction Générale et un Comité Exécutif [(1)].

2.3.1 Le Président du Conseil et ses missions

Depuis le 10 mai 2021, Yves Perrier préside le Conseil d'Administration de la Société qu'il dirigeait précédemment, en remplacement de Xavier Musca qui demeure administrateur.

Dans le cadre de ses missions légales, le Président du Conseil d'Administration :

- organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée générale ;
- veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission ;
- arrête les ordres du jour du Conseil et veille à ce que l'information fournie aux administrateurs leur permette de se prononcer de manière éclairée ;
- encourage et promeut le dialogue au sein du Conseil ;
- veille à la clarté des décisions prises par le Conseil.

Yves Perrier est également membre du Comité Stratégique et RSE. Afin d'assurer au mieux la transition, le Président et la Directrice Générale s'entretiennent à un rythme hebdomadaire.

Par ailleurs, Yves Perrier a largement contribué en 2021 aux travaux du conseil concernant sa succession et les réflexions stratégiques de croissance externe ayant conduit à l'accomplissement de l'acquisition de Lyxor et à la communication du Plan Sociétal « Ambition 2025 » de la Société.

Les renseignements personnels concernant Yves Perrier, figurent à la section suivante 2.3.3 relative aux « Informations individuelles relatives aux Dirigeants mandataires sociaux ».

2.3.2 La Directrice Générale et ses pouvoirs

Valérie Baudson a été nommée en qualité de Directrice Générale de la Société le 10 mai 2021 pour une durée indéterminée. Le Conseil n'a pas souhaité modifier à cette occasion l'étendue de ses pouvoirs, qui restent donc identiques à ceux exercés précédemment par Yves Perrier.

Conformément aux Statuts (article 15) 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. »*

Par ailleurs, le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration (article 2.2) précise que « *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.*

(1) Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et sur proposition de la Directrice Générale, le Conseil d'administration du 28 mars 2022 a nommé, Nicolas Calcoen, nouveau Directeur Stratégie, Finance et Contrôle en qualité de Directeur Général Délégué de la Société à compter du 1er avril 2022.

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.

Toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de l'entreprise fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration.

Les renseignements personnels concernant Valérie Baudson figurent ci-dessous.

2.3.3 Informations individuelles des Dirigeants mandataires sociaux



Yves PERRIER

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS LE 10 MAI 2021
Membre du Comité Stratégique et RSE

Âge : 67 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 18/09/2007
Échéance du mandat : Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31/12/2021
Nombre d'actions détenues : 200

Biographie résumée

Après un début de carrière dans l'audit et le conseil, Yves Perrier a rejoint la Société Générale où il a occupé divers postes dont celui de Directeur financier (1995-1999).

De 1999 à 2003, il rejoint le Crédit Lyonnais en tant que membre du Comité exécutif en charge des Finances, des Risques et de l'Audit.

À partir de 2003, il est membre du Comité exécutif de Crédit Agricole SA et Directeur Général Délégué de Calyon (devenu CACIB) jusqu'en 2007.

En 2007, il est nommé Président Directeur Général de Crédit Agricole Asset Management (CAAM).

En 2009, il conduit et met en œuvre la fusion de CAAM avec Société Générale Asset Management qui donne naissance à Amundi le 01/01/2010 dont il est nommé Directeur Général.

Sous sa direction, Amundi est devenue le leader européen avec un triplement des encours gérés (plus de 2 000 milliards à fin 2021) et des résultats, à la fois par croissance organique et au travers de différentes acquisitions : Pioneer, Sabadell, Bawag et Lyxor notamment.

Depuis sa cotation en 2015, Amundi a vu sa capitalisation boursière doubler.

De 2015 à 2021, il occupe également la fonction de Directeur Général adjoint de Crédit Agricole SA et supervise, outre l'Asset Management, les Assurances et l'Immobilier.

Le 10 mai 2021, Yves Perrier transmet la responsabilité de la Direction Générale d'Amundi à Valérie Baudson et est nommé Président du Conseil d'Administration.

Yves Perrier a été distingué plusieurs fois comme CEO of the year (2010, 2017, 2019, 2021) par les revues spécialisées de l'industrie financière (Funds Magazine, Institutionnal Investor, Financial News).

Yves Perrier est Président d'honneur de l'AFG et Vice-Président d'Europlace.

Il est diplômé de l'ESSEC et Expert-Comptable.

Ses principales expertises

- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Enjeux sociaux et environnementaux
- Planification stratégique
- Comptabilité et information financière
- Gestion des risques, conformité, audit interne
- Technologies et sécurité de l'information
- Gouvernance et rémunération
- Commercial / Marketing
- Réglementation bancaire

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE	
Depuis 2019 : • Président du Conseil d'Administration du Comité Médicis*	**De 2007 à 2018 :** • Président-Directeur Général d'Amundi Asset Management* **De 2014 à 2016 :** • Administrateur de LCH Clearnet SA et LCH Clearnet Group **De 2015 à 2020 :** • Administrateur de Pacifica et Crédit Agricole Assurances

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021	Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus
	De 2015 à 2021 : • Directeur Général Adjoint en charge du pôle Épargne et Immobilier de Crédit Agricole S.A. • Représentant permanent de Crédit Agricole S.A. • Administrateur de Predica et Crédit Agricole Immobilier **De 2018 à 2021 :** • Président d'Amundi Asset Management * SAS
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES	
Néant	
DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES	
Depuis 2021 : • Administrateur de Edmond de Rothschild Holding • Administrateur de la Banque Edmond de Rothschild • Administrateur de F. Marc de Lacharrière (FIMALAC) • Président de YP Conseil SAS	**De 2013 à 2016 :** • Membre du Conseil de surveillance de Maike Automobile SAS
DANS D'AUTRES STRUCTURES	
Depuis 2017 : • Président d'Honneur de l'AFG **Depuis 2018 :** • Vice-Président du Conseil d'Administration de Paris Europlace **Depuis 2020 :** • Administrateur Trésorier de la Fondation de France	**De 2015 à 2017 :** • Président de l'AFG

* *Société du Groupe Amundi.*



Valérie BAUDSON

DIRECTRICE GÉNÉRALE DEPUIS LE 10 MAI 2021

Âge : 50 ans **Nationalité :** française
Date de première nomination : 10/05/2021
Nombre d'actions détenues : 5 169 actions et 1 930,6152 parts du FCPE Amundi Actionnariat

Biographie résumée

Valérie Baudson commence sa carrière en 1995 au sein de l'Inspection générale de la banque Indosuez. Elle rejoint ensuite Crédit Agricole Cheuvreux en tant que Secrétaire générale puis Directrice Marketing Europe.

Valérie Baudson rejoint le groupe Amundi en 2007 et supervise la création du métier ETF, Indiciel & Smart Beta à partir de 2008. Elle devient membre du Comité exécutif en 2013, puis membre du Comité de Direction en 2016 en tant que Directrice Générale de CPR AM, filiale du groupe. En 2020, elle prend également la direction nouveau Pôle dédié à la Distribution tiers et Banques privées et assure la supervision des filiales en Allemagne et en Espagne.

En parallèle, Valérie Baudson exerce un mandat d'Administratrice au sein de l'entité cotée ERAMET entre 2015 et 2016, devient membre du Comité stratégique de l'Association Française de la Gestion financière (AFG) en 2018 et Présidente du Collège investisseurs de Paris Europlace à partir de 2019.

Depuis le 10 mai 2021, Valérie Baudson est Directrice Générale d'Amundi. Elle est également Directrice Générale Adjointe et membre du Comité exécutif de Crédit Agricole S.A.

Valérie Baudson est diplômée d'HEC avec une spécialité en Finance et du Certificat Adminsitrateur de Société de Sciences PO - IFA.

Ses principales expertises

- Gestion d'actifs et marchés financiers
- Gouvernance et rémunération
- Planification stratégique

Autres mandats et fonctions en cours au 31/12/2021

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

Depuis 2019 :
- Administratrice de CA Indosuez (ex CA Indosuez Wealth (France))

Depuis 2021 :
- Présidente d'Amundi Asset Management * SAS
- Directrice Générale Adjointe du groupe Crédit Agricole S.A.
- Censeure de Prédica

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES SOCIÉTÉS NON COTÉES

Néant

DANS D'AUTRES STRUCTURES

Depuis 2019 :
- Membre du Comité Stratégique de l'Association Française de la Gestion Financière (AFG)
- Présidente du Collège des Investisseurs de Paris Europlace

Mandats exercés au cours des cinq dernières années (2017 à 2021) et échus

DANS LES SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

De 2017 à 2021 :
- Présidente du Conseil de surveillance d'Amundi Deutschland GmbH *

De 2016 à 2021 :
- Directrice Générale de CPR Asset Management *
- Présidente du Conseil d'Administration d'Amundi Index Solutions *

De 2019 à 2021 :
- Administratrice de CPR Asset Management *
- Directrice Générale déléguée d'Amundi Asset Management * SAS

De 2018 à 2021 :
- Présidente du Conseil de surveillance d'Anatec *

De 2016 à 2020 :
- Présidente du Conseil d'Administration d'Amundi Suisse *

* *Société du Groupe Amundi*

2.3.4 Les Instances de Direction du groupe

2.3.4.1 Présentation des Instances de Direction

La Directrice Générale de la Société s'appuie dans la gouvernance interne du Groupe Amundi sur un **Comité de Direction Générale** réunit hedomadairement et qui s'implique dans toutes les grandes décisions commerciales, organisationnelles et de gestion des ressources humaines.

Ce Comité assure, entre autres, la coordination entre les principaux métiers d'Amundi, arbitre les priorités et prend les principales décisions de gouvernance du Groupe. Sa composition vous est présentée ci-après.

En outre, un **Comité Exécutif**, à la composition plus large, assure le déploiement cohérent et efficace de la stratégie dans tous les pays où le Groupe Amundi est présent. Ce Comité, dans lequel les responsables des principaux pays sont présents, suit le développement des activités et s'assure du juste équilibre entre les orientations globales du Groupe Amundi et leur déclinaison et mise en œuvre locales. Sa composition vous est présentée ci-après.

Ces deux instances de direction sont complétées par le ***Senior Leadership Team (SLT)***, cercle qui regroupe 165 cadres-dirigeants répartis dans les différentes implantations géographiques du Groupe Amundi.

COMITÉ DE DIRECTION

Au 31/12/2021

Évolutions de la gouvernance au 10/05/2021 (cf. page 172)



Valérie BAUDSON
Directrice Générale



Bernard DE WIT
Directeur du pôle Support et Contrôle



Jean-Jacques BARBÉRIS
Directeur du pôle Clients Institutionnels et *Corporate* et ESG



Pascal BLANQUÉ
Directeur des Gestions



Nicolas CALCOEN
Directeur Finances, Stratégie et Affaires Publiques (1)



Dominique CARREL-BILLIARD
Directeur du Métier Actifs Réels



Matteo GERMANO
Directeur du métier Gestions Diversifiées et Directeur des Gestions Italie



Fathi JERFEL
Directeur du pôle Réseaux Partenaires



Guillaume LESAGE
Chief Operating Officer



Vincent MORTIER
Directeur Adjoint des Gestions



Isabelle SENÉTERRE
Directrice des Ressources Humaines



Cinzia TAGLIABUE
Directrice Adjointe du pôle Réseaux Partenaires et Directrice de l'Italie



Éric VANDAMME
Directeur des Risques



Fannie WURTZ
Directrice du pôle Distribution & Banques Privées, des métiers Gestion Passive & Alternative

(1) Nommé le 01/04/2022 en tant que Directeur Général Délégué, Directeur du pôle Stratégie, Finance et Contrôle.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif est composé des membres du Comité de Direction et de :



Domenico AIELLO
Directeur Financier



Thierry ANCONA
Directeur de la Distribution Tiers et de la Gestion de Patrimoine



Alain BERRY
Directeur de la Communication



Laurent BERTIAU
Directeur du Japon



Éric Bramoullé
Directeur du Marketing & Produits



Catherine CHABREL
Directrice de la Conformité



Julien FONTAINE
Directeur des Joint-Ventures et des Partenariats



David HARTE
Directeur de l'Irlande et Adjoint du Chief Operating Officer



Lisa JONES
Directrice des Amériques



Élodie LAUGEL
Directrice de l'Investissement Responsable et du Marketing Institutionnel



Olivier Marlée
Directeur Général de CPR Asset Management



Lionel PAQUIN
Directeur Général de Lyxor (1)



Dorothée PIREL
Directrice de l'Audit Interne



Xiaofeng ZHONG
Directeur de la Grande Chine

(1) Membre depuis le 01/01/2022.

2.3.4.2 Politique de diversité et de mixité

Politique de diversité et de mixité appliquée au sein du Groupe

Les Instances de Direction présentées ci-avant sont variées en termes de représentativité géographique et de genre, permettant ainsi une représentation diversifiée et équilibrée de l'ensemble du Groupe Amundi.

Le Conseil d'Administration s'est assuré en décembre des progrès réalisés en 2021 par le Groupe en matière de mixité.

Ainsi, après avoir constaté **l'amélioration de l'Index de l'égalité salariale Femmes-Hommes avec un score de 84 points publié en mars 2021,** contre 83 en 2020, le Conseil a constaté :

- la poursuite de la progression de la proportion de femmes au sein du **Comité Exécutif : 29,6 % en 2021** contre 28,6 % en 2020 ;
- les avancées notables de la mixité au sein du **Comité de Direction Générale** (**28,6 %** vs 21,4 % en 2020) ;
- ainsi que la progression du taux de féminisation au sein du **SLT** qui s'élève à **34,5 %** à fin 2021 (vs 30,1% à fin 2020).

Le Conseil a également tenu compte des engagements suivants de la Direction Générale pour favoriser la politique de mixité au sein de l'entreprise :

- renforcer l'analyse et mettre en place les actions relatives à d'éventuels écarts de rémunération variable entre femmes et hommes ;
- mener des actions pour renforcer la promotion des femmes dans certains métiers (IT–Gestion) ;
- viser la mise en place de viviers de talents composés à 50 % d'hommes et de femmes ;
- mener une réflexion sur l'allongement du congé paternité dans les entités à l'international ;
- poursuivre les actions de communication et sensibilisation, notamment auprès des managers et en particulier dans les métiers peu féminisés.

Le Conseil d'Administration a engagé la Direction à poursuivre ses efforts en 2022 et confirmé les deux objectifs de mixité qu'il avait fixés l'année précédente, estimant ceux-ci toujours pertinents au regard des évolutions nécessaires à l'intégration de Lyxor :

- **30 % de femmes au sein du Comité Exécutif à horizon 2022 ; et**
- **35 % de femmes au sein du Senior Leadership Team en 2025.**

2.3.4.3 Opérations réalisées sur les titres de la Société

Conformément à l'article 223-26 du Règlement Général de l'AMF, le présent Rapport dresse l'état récapitulatif des opérations mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et Financier, réalisées et déclarées au cours du dernier exercice par :

- les mandataires sociaux ;
- les personnes ayant le pouvoir, au sein de l'émetteur, de prendre des décisions de gestion concernant l'évolution et la stratégie et ayant un accès régulier à des informations privilégiées ;
- et leurs personnes liées.

Nom et qualité	Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration ou les dirigeants à titre personnel et par les personnes liées
Jean-Jacques Barberis, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Institutionnelle et Entreprises	Acquisition définitive de 2 239 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Valérie Baudson, Directrice Générale	Acquisition définitive de 5 169 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 8 064 actions Amundi, pour un prix unitaire de 73,5938 euros le 12 avril 2021
Pascal Blanqué, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur des gestions	Acquisition définitive de 6 202 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Nicolas Calcoen , Membre du Comité de Direction Générale et Directeur Finances, Stratégie et Affaires publiques	Cession de 2 000 actions Amundi, pour un prix de 70,15 euros le 17 décembre 2021 Acquisition définitive de 3 447 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,6900 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021 Cession de 4 432 actions Amundi, pour un prix unitaire de 74,7362 euros le 30 avril 2021
Dominique Carrel-Billiard, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Actifs Réels	Acquisition définitive de 4 134 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,7000 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 € le 29 juillet 2021

Nom et qualité	Opérations réalisées par les membres du Conseil d'Administration ou les dirigeants à titre personnel et par les personnes liées
Bernard De Wit, Second Dirigeant effectif, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur du pôle Support et Contrôle	Acquisition définitive de 3 447 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 1 406,52 actions Amundi, pour un prix unitaire de 78,4800 euros le 9 novembre 2021 Souscription de 783,6900 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021 Cession de 4 948 actions Amundi, pour un prix unitaire de 74,9000 euros le 5 mai 2021
Matteo Germano, Membre du Comité de Direction Générale, Directeur du Métier Gestions Diversifiées et Directeur des Gestions Italie	Acquisition définitive de 8 959 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 3 867 actions Amundi, pour un prix unitaire de 70,6000 euros le 13 décembre 2021
Fathi Jerfel, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Retail	Acquisition définitive de 9 647 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Guillaume Lesage, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur de la Division Opérations, Services et Technologies	Acquisition définitive de 2 757 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,6991 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021
Vincent Mortier, Membre du Comité de Direction Générale et Responsable adjoint des gestions	Acquisition définitive de 4 824 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 783,6990 parts du FCPE Amundi Actionnariat Relais 2021, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 29 juillet 2021 Cession de 7 526 actions Amundi, pour un prix unitaire de 75,00 euros le 8 avril 2021
Isabelle Seneterre, Membre du Comité de Direction Générale et Directrice des Ressources Humaines	Acquisition définitive de 1 792 actins gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021
Cinzia Tagliabue, Membre du Comité de Direction Générale et Directrice Adjointe de la Division Clients Retail, Directrice Générale Italie	Cession de 1 785 actions Amundi, pour un prix unitaire de 70,60 euros le 13 décembre 2021 Acquisition définitive de 4 134 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Souscription de 100 parts du PEG Amundi Actionnariat, investies en actions Amundi, pour un prix unitaire de 51,04 euros le 22 juillet 2021 Cession de 3 480 actions Amundi, pour un prix unitaire de 73,25 euros le 13 avril 2021
Éric Vandamme, Membre du Comité de Direction Générale et Directeur des Risques	Acquisition définitive de 2 172 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021 Cession de 1 000 actions Amundi, pour un prix unitaire de 81,1384 euros le 16 août 2021 Cession de 1 025 actions Amundi, pour un prix unitaire de 75,05 euros le 30 avril 2021
Fannie Wurtz, Membre du Comité de Direction Générale et Directrice de la Division Distribution et Wealth	Acquisition définitive de 2 067 actions gratuites reçues dans le cadre d'un Plan d'action le 13 décembre 2021

Il est rappelé que dans la mesure où les mandataires sociaux et personnes exerçant des responsabilités dirigeantes au sein de l'émetteur sont considérés comme initiés permanents, les règles relatives aux « fenêtres d'ouverture ou de fermeture » en matière d'opérations sur les titres de la Société (telles que détaillées dans la Charte de déontologie boursière d'Amundi) leur sont applicables. Les dates correspondant à ces fenêtres leur sont communiquées en fin d'année pour l'exercice suivant.

2.4 RÉMUNÉRATIONS

Rémunération attribuée au titre de 2021 aux Dirigeants mandataires sociaux (1)

Président du Conseil d'Administration, Yves Perrier

FIXE

350 K€ (2)

VARIABLE

Aucune rémunération variable

RATIO D'ÉQUITÉ

France	Monde
2,8 (3)	2,2 (3)

Directrice Générale, Valérie Baudson

FIXE

800 K€ (4)

VARIABLE

1 360 K€ (4)

RATIO D'ÉQUITÉ

France	Monde
17,5 (3)	13,5 (3)

20 %	Non différé, Numéraire
20 %	Paiement décalé d'un an, Numéraire indexé
60 %	Différé sur cinq ans, Sous conditions de présence et de performance, Actions Amundi, numéraire et numéraire indexé, Rétention d'un an (hors numéraire)

Politique de rémunération 2022 des Dirigeants mandataires sociaux (1)

Président du Conseil d'Administration, Yves Perrier

Politique 2022 identique à la politique 2021

FIXE

350 K€

VARIABLE

Aucune rémunération variable

Directrice Générale, Valérie Baudson

Politique 2022 identique à la politique 2021

FIXE

800 K€

VARIABLE

Cible	1 200 K€	Soit 150 % de la rémunération fixe
Maximum	1 360 K€	Soit 170 % de la rémunération fixe

Directeur Général Délégué, Nicolas Calcoen

Politique 2022

FIXE

420 K€

VARIABLE

Cible	630 K€	Soit 150 % de la rémunération fixe
Maximum	714 K€	Soit 170 % de la rémunération fixe

(1) Propositions soumises au vote de l'Assemblée générale du 18 mai 2022.
(2) Rémunération exprimée sur une base annuelle. Yves Perrier a été nommé Président du Conseil d'Administration à compter du 11 mai 2021. Prorata temporis, sa rémunération fixe est de 204 167 euros.
(3) Détails en pages 122 et 123.
(4) Rémunérations exprimées sur une base annuelle. Valérie Baudson a été nommée Directrice Générale à compter du 11 mai 2021. Prorata temporis, sa rémunération fixe est de 517 460 euros et sa rémunération variable de 879 683 euros.

2.4.1 Principes généraux applicables à la rémunération de l'ensemble des collaborateurs et cadres dirigeants d'Amundi

2.4.1.1 Principes

La politique de rémunération d'Amundi est établie de façon à s'aligner sur l'intérêt social de la Société, ses valeurs, sa stratégie économique et commerciale ainsi que ses objectifs à long terme. La politique de rémunération favorise, d'une part, un juste équilibre entre la performance et une gestion saine et maîtrisée du risque et, d'autre part, le développement d'un investissement toujours plus responsable et durable dans le respect des engagements ESG d'Amundi. Elle contribue ainsi à la pérennité de la Société dans l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes : investisseurs, actionnaires, clients et salariés.

La politique de rémunération d'Amundi s'applique à l'ensemble des collaborateurs d'Amundi y compris aux cadres dirigeants, et est fondée sur le principe d'égalité des rémunérations entre les travailleurs masculins et travailleurs féminins pour un même travail ou un travail de même valeur.

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 à la performance collective et est divisée en deux parties :
  - le bonus annuel qui rémunère la performance individuelle,
  - le plan d'attribution d'actions de performance (dit LTI) qui vise à motiver certains cadres pour l'atteinte des objectifs commerciaux, financiers et de mise en œuvre de la trajectoire ESG d'Amundi communiqués au marché ;
- 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 avant rémunération variable.

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 variable est discrétionnaire et s'effectue en fonction de l'appréciation par le management de la performance individuelle ajustée au risque. À cet effet, le dispositif de rémunération variable d'Amundi :

- prend en compte, dans l'attribution des bonus individuels, le respect des limites de risque et de l'intérêt client ;
- prévoit des critères objectifs, quantitatifs comme qualitatifs intégrant, selon la fonction tenue, une échelle temporelle appropriée (court à long terme) ;
- fixe, pour les gérants, des critères quantitatifs couplant le risque à la performance (Ratio d'information/Ratio de Sharpe à 1, 3 et 5 ans) ;
- intègre l'avis d'un comité *ad hoc* dans l'attribution et l'acquisition définitive des rémunérations variables différées, ce qui permet d'ajuster les rémunérations variables en fonction du risque constaté *ex post*.

Les critères pris en compte pour l'évaluation des performances et l'attribution des rémunérations variables dépendent de la nature de la fonction exercée :

		Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
Gestion	**Performance ajustée au risque**	RI/Sharpe sur 1, 3 et 5 ans Performance brute/absolue/relative des stratégies d'investissement (basées sur des composites GIPS) sur 1, 3, 5 ans, perspective principalement axée sur 1 an, ajustée sur le long terme (3, 5 ans) Performance en fonction du risque basée sur RI/Sharpe sur 1, 3 et 5 ans Classements concurrentiels à travers les classements Morningstar Collecte nette/demande de soumission, mandats réussis Performance fees	Respect des règles de risque, de conformité, de la politique ESG et des règles légales Qualité du management Innovation/développement produit Transversalité et partage des meilleures pratiques Engagement commercial
Commercial	**Développement de l'activité, durabilité grâce à des comportements adéquats et à la prise en compte des intérêts du client**	Collecte nette Recettes Collecte brute Développement et fidélisation de la clientèle ; gamme de produits	Prise en compte conjointe des intérêts d'Amundi et des intérêts du client Sécurisation/développement de l'activité Satisfaction client Qualité du management Transversalité et partage des meilleures pratiques Esprit d'entreprise
Contrôle	**Gestion de projet et atteinte d'objectifs propres, indépendamment des résultats du business contrôlé**	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Absence d'infraction à la réglementation	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Qualité des contrôles Respect de la réglementation et de la prise en compte des intérêts du client Qualité du management Transversalité et partage des meilleures pratiques
Support	**Gestion de projet et atteinte d'objectifs propres**	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Gestion/optimisation des charges	Fonction des projets gérés et objectifs fixés Qualité de service client et de support aux opérationnels Amélioration de l'efficacité de l'entreprise, contribution à son développement Qualité du management Transversalité et partage des meilleures pratiques

À partir de 2022, conformément à l'engagement numéro 8 du Plan Ambition 2025, Amundi intégrera progressivement les objectifs ESG dans l'évaluation de performance des commerciaux et des gérants de portefeuille, afin que la détermination de leur rémunération variable intègre cette dimension.

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 d'au moins trois ans et ne sont versées qu'en cas d'atteinte des conditions de performance et d'absence de comportement professionnel à risque sur cette période.

2.4.1.2 Gouvernance

Afin de garantir le respect des principes directeurs de la politique de rémunération et leur application en conformité avec les réglementations applicables (AIFM/OPCVM V, IFD, CRD V et SFDR), 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 regroupe les dirigeants des lignes gestion, la Direction des Ressources Humaines et les fonctions de contrôle, revoit pour les fonctions de gestion et de négociation, le respect des limites de risques et des procédures de conformité mises en place.

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

Le Comité des Rémunérations d'Amundi, qui s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2021, formule un avis sur la politique de rémunération afin de permettre au Conseil d'Administration de délibérer de façon éclairée. Il suit la mise en œuvre de cette politique notamment pour les « personnels identifiés » décrits ci-après.

Le Comité des Risques d'Amundi s'assure également chaque année de la compatibilité de la politique de rémunération avec la situation économique et prudentielle d'Amundi.

Par ailleurs, la mise en œuvre des politiques applicables au titre de la réglementation CRD V se fait dans le cadre de la gouvernance des rémunérations mise en place par Crédit Agricole S.A.

2.4.1.3 Principales réalisations de l'année 2021

Actionnariat salarié

Afin d'associer les salariés du Groupe au développement de l'entreprise et à la création de valeur économique, le Conseil d'Administration a décidé le 10 mai 2021 d'utiliser la délégation de compétence octroyée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le même jour et de procéder à une augmentation de capital réservée à l'ensemble des salariés d'Amundi. Cette opération nommée *We Share* Amundi 2021 a été un succès, plus d'un salarié sur trois dans le monde (33,7 %) ayant souscrit à l'opération, avec un pic de souscription à 51,4 % en France. Plus de 1 690 collaborateurs, présents dans 15 pays ont ainsi souscrit à cette augmentation de capital pour un montant proche de 25 millions d'euros, en hausse de 34 % par rapport au montant souscrit en 2020.

Plans d'intéressement à long terme

L'Assemblée générale du 16 mai 2019 a autorisé le Conseil d'Administration 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. Cette autorisation a été donnée à hauteur de 2 % du capital social maximum. Pour chaque exercice le nombre total d'actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux ne peut représenter plus de 10 % des actions de performance attribuées au cours dudit exercice. En vertu de cette autorisation, le Conseil d'Administration lors de sa réunion du 28 avril 2021 a décidé des modalités, des conditions détaillées et des bénéficiaires d'un plan d'actions de performance nommé Plan 2021. Les actions ainsi attribuées seront définitivement acquises à l'issue d'une période d'acquisition de trois ans et seront intégralement soumises à l'absence de comportement professionnel à risque, à la présence à la date d'acquisition et à l'atteinte de conditions de performance définies par le Conseil d'Administration en lien avec les objectifs du business plan 2021-2023. Les conditions de performance portent sur les résultats économiques d'Amundi (résultat net part du Groupe, coefficient d'exploitation, collecte nette) et sur l'engagement d'Amundi sur les sujets ESG. Leur niveau d'atteinte sera évalué sur l'ensemble de la durée du plan.

Par ailleurs, l'année 2021 a vu la livraison de trois plans d'intéressement à long terme qui avaient été décidés par le Conseil d'Administration en vertu des autorisations qui lui avaient été données par les Assemblées générales du 18 mai 2017 et du 16 mai 2019, le Conseil d'Administration ayant constaté lors de sa séance du 9 décembre 2021, l'atteinte des conditions collectives de performance. Les tranches suivantes ont été livrées aux bénéficiaires :

- la troisième et dernière tranche du plan décidé par le Conseil d'Administration du 13 décembre 2017 ;
- la deuxième et dernière tranche du plan décidé par le Conseil d'Administration du 1er août 2018 ;
- l'unique tranche du plan décidé par le Conseil d'Administration du 12 décembre 2019.

Une information détaillée est présentée dans les Notes annexes aux états financiers consolidés, dans la section « Faits marquants » s'agissant de l'augmentation de capital réservée aux salariés et dans la note 6.5 s'agissant des plans d'actions de performance.

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

La gestion d'actifs ayant constitué l'essentiel de l'activité du Groupe, la politique 2021 d'Amundi s'inscrit dans le respect du cadre réglementaire spécifique à ce 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 aux Directives AIFM/OPCVM V applicables à celles-ci. Pour certaines entités du Groupe Amundi ayant le statut d'établissements de crédit ou d'entreprises d'investissement, un nombre limité de collaborateurs est régulé par la réglementation CRD V, tel que défini à la section 2.4.2.1.2. Les entités bancaires du périmètre d'Amundi se voient appliquer les mêmes politiques de rémunération que les entités bancaires du groupe de Crédit Agricole S.A. Celles-ci prévoient :

- des règles et des seuils de différé de rémunérations conformes à CRD V ;
- une indexation des rémunérations variables différées selon des principes définis au paragraphe 2.4.2.2 ;
- de lier le versement du bonus différé à l'absence de comportement professionnel à risques.

La rémunération des collaborateurs « personnels identifiés » CRD V dont les activités professionnelles ont une incidence significative sur le profil de risque des entités concernées au titre de l'exercice 2021, fait l'objet d'un « Rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération du personnel identifié CRD V » établi conformément à la réglementation applicable et présenté au paragraphe 2.4.2.3.

Amundi a par ailleurs mis en place un mécanisme permettant le non-versement des rémunérations différées, en cas de survenance d'événements graves portant sur des pratiques contestables et litigieuses notamment en termes de prise de risque.

2.4.2.1 Périmètre des « Personnels Identifiés » (AIFM/OPCVM V ET CRD V)

2.4.2.1.1 « 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 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.

2.4.2.1.2 « Personnels identifiés » CRD V

Le « personnel identifié » d'Amundi au sens de CRD V 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 Conformité.

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

- les membres du Conseil d'Administration ;
- le Directeur Général et le Directeur des Fonctions Business Support et Contrôle, tous deux dirigeants effectifs d'Amundi S.A. ;
- le Directeur Général et le Directeur Général Délégué d'Amundi Intermédiation ;
- le Directeur Général et le Directeur Général Délégué d'Amundi Finance.

La Directive 2019/2034 (« IFD ») a créé un régime spécifique en matière de rémunérations pour les entreprises d'investissement, qui sera notamment applicable à Amundi Intermédiation à compter de l'exercice 2022. Par conséquent, le périmètre du « personnel identifié » au sein du Groupe Amundi régi par la réglementation CRD V sera redéfini en 2022.

2.4.2.2 Politique de rémunération des « Personnels Identifiés » (AIFM/OPCVM V ET CRD V)

La politique de rémunération d'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.

Règles de différé applicables au bonus

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

Le « personnel identifié » est également soumis à 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 favorisant ainsi l'alignement de la rémunération des salariés avec les performances à moyen-long terme de la Société. 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.

Règles spécifiques applicables au « personnel identifié » CRD V en matière de différé du bonus

La rémunération variable attribuée au « personnel identifié » CRD V ne peut pas excéder 100 % de la rémunération fixe, ce ratio pouvant être porté à 200 % maximum en cas de vote favorable de l'Assemblée générale.

La rémunération variable est différée dès lors qu'elle atteint le seuil de 50 000 euros ou qu'elle est supérieure à un tiers de la rémunération globale [(1)] :

- à hauteur de 40 % à 60 % en fonction du niveau de rémunération ;
- pour une durée de 4 à 5 ans en fonction du niveau de responsabilité.

Au moins 50 % de la rémunération variable, différée ou à acquisition immédiate, est :

- attribuée sous forme d'instruments (actions de performance et/ou numéraire indexé sur l'évolution du cours de l'action Amundi) ;
- et soumise à une période de rétention minimale de 6 mois qui est portée à 12 mois pour les personnes dont les responsabilités sont les plus élevées.

(1) En vertu des dérogations prévues au point b) de l'article 94(3) CRD V, Amundi n'applique pas ces dispositions si ces seuils ne sont pas dépassés.

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.

De plus, s'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison d'une tranche de rémunération variable différée, qu'elle soit en numéraire ou sous forme de titres, qu'un « personnel identifié » est (i) responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Groupe se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées ou des sommes déjà versées, sous réserve de l'applicabilité du droit local.

Il est par ailleurs précisé que les principes ci-dessus exposés sur la rémunération variable des personnels identifiés CRD V ne s'appliquent pas, de fait, aux membres du Conseil d'Administration dans la mesure où ils ne perçoivent pas de rémunération variable. Les principes applicables à la rémunération des membres du Conseil d'Administration sont décrits en section 2.4.3.1. du présent document d'enregistrement universel.

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

Lorsque des personnes sont bénéficiaires d'attribution d'actions de performance, des conditions spécifiques à l'acquisition des droits liées aux attributions d'actions de performance sont fixées et sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2021
Date d'autorisation par l'Assemblée générale	18 mai 2017	18 mai 2017	16 mai 2019	16 mai 2019
Date d'attribution par le Conseil d'Administration	13 décembre 2017	1er août 2018	12 décembre 2019	28 avril 2021
Durée	4 ans	3 ans	2 ans	3 ans
Date d'acquisition définitive	13 décembre 2021	13 décembre 2021	13 décembre 2021	Au plus tard le 2 mai 2024
Conditions d'acquisition des droits	• Présence à la date d'acquisition • Conditions de performance liées à l'atteinte des objectifs du Plan Moyen Terme • Absence de comportement professionnel à risque			• Présence à la date d'acquisition • Conditions de performance liées à l'atteinte des objectifs du Business Plan 2021-2023 et à la mise en œuvre de la trajectoire ESG • Absence de comportement professionnel à risque

Limitation des bonus garantis

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

Il est par ailleurs rappelé qu'en aucun cas les mandataires sociaux ne pourront bénéficier d'une rémunération variable garantie. Les dispositions spécifiques les concernant sont présentées en section 2.4.3 du présent document d'enregistrement universel.

2.4.2.3 Rapport annuel relatif à la politique et aux pratiques de rémunération du personnel identifié CRD V

Le présent rapport est relatif à la politique et aux pratiques de rémunération applicables aux personnes définies à l'article L. 511-71 du Code monétaire et financier et, le cas échéant, en application du règlement délégué (UE) n° 2021/923 de la Commission européenne du 25 mars 2021. Il est établi au titre de l'exercice 2021 conformément à l'article 450 du règlement UE n° 575/2013 du 26 juin 2013, tel que modifié par le règlement UE n° 2019/876 du 20 mai 2019 (« CRR II »).

Du fait de leur activité principale de gestion d'actifs, les sociétés de gestion qui composent la majeure partie du Groupe Amundi sont soumises à la Directive 2011/61/UE, telle que modifiée (« AIFM »), ainsi qu'à la Directive 2009/65/CE du 13 juillet 2009 concernant les OPCVM, telle que modifiée (« OPCVM V »), conformément aux orientations émises par l'Autorité européenne des marchés financiers (ESMA/2016/411).

Amundi est également soumis sur son périmètre bancaire uniquement à la Directive n° 2013/36/UE du 26 juin 2013, telle que modifiée, y compris par la Directive n° 2019/878/UE du 20 mai 2019, transposée en France notamment par l'arrêté du 22 décembre 2020, qui a modifié 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 (« CRD V »).

Les entités bancaires du périmètre d'Amundi sont soumises aux mêmes politiques de rémunération que les entités bancaires du groupe de Crédit Agricole S.A. tel que décrit en paragraphe 2.4.2.

Les informations quantitatives contenues dans ce rapport portent uniquement sur le « personnel identifié » aux termes de l'article L. 511-71 du Code monétaire et financier sur le périmètre bancaire d'Amundi, soit sept personnes dont le Directeur Général d'Amundi.

La politique de rémunération du Directeur Général d'Amundi S.A. est détaillée en section en 2.4.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

2.4.2.3.1 Gouvernance en matière de politique de rémunération

Gouvernance des rémunérations

La gouvernance applicable en matière de rémunérations est détaillée en section 2.4.1.2 du document d'enregistrement universel.

Par ailleurs, en conformité avec les obligations réglementaires, la Direction des Ressources Humaines Groupe associe les fonctions de contrôle (Risques et Conformité) à l'élaboration des politiques de rémunération, à la revue des rémunérations variables du Groupe et à la définition du personnel identifié.

Composition et rôle du Comité des Rémunérations

La composition et le rôle du Comité des Rémunérations en matière de politique de rémunération sont présentés dans la section 2.1.3.3 du document d'enregistrement universel.

2.4.2.3.2 Politique de rémunération du « personnel identifié »

Principes généraux de la politique de rémunération

Les principes généraux de la politique de rémunération sont détaillés dans la section 2.4.1.1 du document d'enregistrement universel.

La politique applicable au « personnel identifié » CRD V comporte des principes communs à celle appliquée au « personnel identifié » AIFM/OPCVM V dont les principales caractéristiques sont détaillées ci-dessous, et des règles spécifiques en matière de différé et d'indexation de la rémunération variable.

La politique de rémunération 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.

Pour rappel, les composantes de la rémunération des collaborateurs sont décrites en section 2.4.1.1 du document d'enregistrement universel. Les attributions de rémunération variable individuelle sont discrétionnaires et fondées sur l'appréciation de la performance par le management :

- sur la base de critères objectifs, quantitatifs comme qualitatifs ;
- intégrant, selon la fonction, une échelle temporelle de court à long terme ;
- prenant en compte le respect des limites de risque et l'intérêt du client.

Les critères pris en compte pour l'évaluation des performances et l'attribution des rémunérations variables dépendent de la nature de la fonction exercée, comme l'illustre le tableau figurant en 2.4.1.1. du présent document d'enregistrement universel.

Enfin, la politique de rémunération d'Amundi est cohérente avec une gestion saine et maîtrisée des risques. Ainsi, le dispositif de rémunération variable d'Amundi garantit une situation financière saine :

- en définissant l'enveloppe de rémunération variable globale en fonction de la performance financière du Groupe ;
- en conditionnant le versement de la rémunération variable différée à l'atteinte des objectifs de performance financière du Groupe.

Le dispositif de rémunération variable d'Amundi est aligné avec une gestion saine et maîtrisée des risques :

- en prévoyant, comme critères pris en compte dans l'attribution des bonus individuels, le respect des règles de risque et de conformité ainsi que, pour les gérants, les critères quantitatifs associant le risque à la performance (Ratio d'information/Ratio de Sharpe à 1, 3 et 5 ans) ;
- en intégrant l'avis d'un comité *ad hoc* dans l'attribution et l'acquisition définitive des rémunérations variables différées, ce qui permet d'ajuster les rémunérations variables en fonction du risque constaté *ex post*.

Les attributions de rémunération variable font l'objet de modalités de différé précisées ci-après.

Périmètre du personnel identifié

Le périmètre du « personnel identifié » au sens de CRD V d'Amundi est décrit en paragraphe 2.4.2.1.2 du document d'enregistrement universel.

Caractéristiques des règles de différé applicables au « personnel identifié »

Règles de différé applicables au bonus

Les règles de différé applicables au bonus des personnels identifiés CRD V sont décrites en paragraphe 2.4.2.2 du document d'enregistrement universel.

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

Les conditions d'acquisition présentes dans les différents plans d'attribution d'actions de performance Amundi sont décrites en paragraphe 2.4.2.2 du document d'enregistrement universel.

Limitation des bonus garantis

Les conditions de versement d'une rémunération variable garantie sont décrites en paragraphe 2.4.2.2 du document d'enregistrement universel.

2.4.2.3.3 Informations quantitatives consolidées sur la rémunération du personnel identifié

Rémunérations attribuées au titre de l'exercice 2021

MONTANTS DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES AU TITRE DE L'EXERCICE 2021, RÉPARTIS ENTRE PART FIXE ET PART VARIABLE – *(en millions d'euros et nombre de bénéficiaires)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Nombre de personnes concernées	17	7		24
Total des rémunérations	0,4	4,8		5,2
Dont montant de la part fixe	0,4	2,0		2,4
Dont montant de la part variable (y compris LTI)	n/a	2,8		2,8

S'agissant des membres du Conseil d'Administration, sont inclus tous les membres qui ont exercé leur mandat pendant tout ou partie de l'exercice 2021. Les rémunérations attribuées à Yves Perrier au titre de son mandat de Directeur Général puis de son mandat de Président du Conseil d'Administration sont incluses dans la colonne « Dirigeants ».

La part fixe comprend le salaire fixe et les avantages en nature. La part variable inclut l'attribution de LTI au titre de l'année de performance 2021 qui deviendra effective en 2022 sous réserve de l'autorisation du Conseil d'Administration. La part variable correspondant à l'exercice 2021 s'élève à 2,2 millions d'euros et 0,6 million de LTI au titre de 2021.

La part de la rémunération variable représente 58 % de la rémunération totale attribuée et 139 % de la rémunération fixe.

MONTANTS ET FORME DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021, RÉPARTIS ENTRE MONTANTS ACQUIS OU NON DIFFÉRÉS, ET MONTANTS DIFFÉRÉS CONDITIONNELS – *(en millions d'euros et nombre de bénéficiaires)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Nombre de personnes concernées	n/a	7		7
Montant acquis à versement immédiat	n/a	0,8		0,8
Montant à paiement décalé, en numéraire indexé	n/a	0,5		0,5
Montant différé conditionnel (y compris LTI)	n/a	1,5		1,5

Le montant des rémunérations différées au titre de 2021 inclut l'attribution LTI au titre de 2021 qui deviendra effective en 2022 sous réserve de l'autorisation du Conseil d'Administration.

MONTANTS ET FORME DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES ATTRIBUÉES AU TITRE DE 2021, RÉPARTIS ENTRE PAIEMENT EN ESPÈCES, EN ACTIONS OU INSTRUMENTS – *(en millions d'euros et nombre de bénéficiaires)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Nombre de personnes concernées	n/a	7		7
Paiements en espèces	n/a	1,3		1,3
Paiements en actions ou instruments	n/a	1,5		1,5

La part de la rémunération variable attribuée au titre de 2021 en actions ou instruments représente 52 %.

ENCOURS DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DIFFÉRÉES ATTRIBUÉES AU TITRE DES EXERCICES ANTÉRIEURS – *(en millions d'euros)*

	Membres du Conseil d'Administration	Dirigeants	Autres	Total
Montant des encours de rémunérations différées attribuées au titre des exercices antérieurs acquises en 2021	n/a	1,9		1,9
Montant des encours de rémunérations différées attribuées au titre des exercices antérieurs non acquises	n/a	2,9		2,9

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DIFFÉRÉES VERSÉES OU RÉDUITES DU FAIT DES RÉSULTATS DE L'EXERCICE 2021 – *(en millions d'euros)*

	Au titre de 2017	Au titre de 2018	Au titre de 2019
Montant des rémunérations différées versées	0,9	0,7	0,3
Montant des réductions effectuées sur les rémunérations différées	0	0	0

RÉMUNÉRATIONS VARIABLES GARANTIES ATTRIBUÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2021 AU TITRE DES EMBAUCHES

	Montant	Nombre de bénéficiaires	Montant individuel le plus élevé
Montant des rémunérations variables garanties attribuées au cours de l'exercice 2021 pour les nouvelles embauches et nombre de bénéficiaires	0	0	0

INDEMNITÉS DE DÉPART ATTRIBUÉES OU VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2021

	Indemnités attribuées au cours d'exercices antérieurs et versées en 2021	Indemnités attribuées au cours de l'exercice 2021 avec versement immédiat	Indemnités attribuées au cours de l'exercice 2021 avec versement différé
Montant des indemnités de départ	0	0	0
Nombre de bénéficiaires	0	0	0
Indemnité la plus élevée	0	0	0

INFORMATIONS CONSOLIDÉES SUR LES MEMBRES DU PERSONNEL IDENTIFIÉ AYANT UNE RÉMUNÉRATION TOTALE ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2021 SUPÉRIEURE À 1 MILLION D'EUROS

	France	Europe (hors France)	Reste du monde
De 1 M€ à 1,5 M€	2		
De 1,5 M€ à 2,0 M€			
De 2,0 M€ à 2,5 M€			
De 2,5 M€ à 3,0 M€			

2.4.3 Rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2021

2.4.3.1 Rémunération des Administrateurs et du Censeur

Conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée générale du 10 mai 2021 s'est prononcée dans sa cinquième résolution sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2020. Compte tenu du taux d'approbation de 99,89 % de la résolution votée par l'Assemblée générale, les rémunérations des administrateurs au titre de l'exercice 2021 seront versées en mai 2022.

2.4.3.1.1 Rappel des principes généraux de la politique 2021

La politique de rémunération des administrateurs a été établie par le Conseil d'Administration sur proposition et après examen par le Comité des Rémunérations. Elle a fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée générale annuelle de 2021 à hauteur de 99,98 % (7e résolution). Conformément à l'article 21.1 du Code AFEP-MEDEF, elle comporte une part variable prépondérante, dépendant de la participation effective des administrateurs aux différentes réunions du Conseil et de ses Comités (à l'exception du Président du Conseil, qui fait l'objet d'une politique spécifique dont les principes sont décrits à la section 2.4.3.2).

Cette politique a été jugée raisonnable par rapport aux pratiques courantes constatées tant au niveau des sociétés du SBF 120 qu'au niveau des pairs de la Société à l'échelle européenne.

Il est rappelé que le montant annuel maximum de l'enveloppe qui est allouée aux administrateurs a été fixé à 700 000 euros lors de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015 et n'a pas évolué depuis.

La rémunération des administrateurs est versée en N+1 au titre de l'année N. Compte tenu de cette spécificité, les montants qui figurent ci-dessous en 2.4.3.1.2 sont donc ceux :

- attribués au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 ;
- attribués au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 ; et
- attribués au titre de l'exercice 2021 et qui seront versés en 2022.

La potitique de rémunération approuvée par l'Assemblée prévoit les règles de répartition suivantes :

- une somme de 3 500 euros par administrateur par présence aux réunions du Conseil ;
- 2 000 euros par administrateur par présence aux réunions de Comités, dans la limite d'un montant annuel de 15 000 euros par Comité ;
- un forfait annuel, de 15 000 euros, alloué au Président du Comité d'Audit ;
- un forfait annuel, de 15 000 euros, alloué au Président du Comité des Risques ;
- un forfait annuel, de 10 000 euros, alloué au Président du Comité des Rémunérations, au Président du Comité Stratégique et RSE et au Président du Comité des Nominations.

Le censeur perçoit le même montant que les administrateurs, prélevé sur la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux administrateurs.

2.4.3.1.2 Rémunérations attribuées ou versées aux administrateurs et au censeur

Sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil d'Administration du 8 février 2022 a mis en oeuvre la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée de 2021 et décidé de répartir l'enveloppe globale de rémunération attribuée au titre de 2021 conformément à celle-ci.

Le tableau présenté ci-dessous récapitule la liste des bénéficiaires et le montant des rémunérations qui leur a été attribué et versé au titre des deux derniers exercices conformément aux principes rappelés au paragraphe 2.4.3.1.1.

Membres du Conseil d'Administration	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021 et qui seront versés en 2022 [1] *(en euros)*
Yves Perrier [2]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant [10]
Henri Buecher [3]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	9 000	17 500	10 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Virginie Cayatte			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	38 000	37 500	39 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Laurence Danon-Arnaud			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	26 000	31 500	42 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Jean-Michel Forest			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	36 000	39 500	42 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Rémi Garuz [4]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	9 000		
Autres rémunérations	Néant		
Christine Gandon [5]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur			10 500
Autres rémunérations			Néant
Patrice Gentié [6]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur			14 000
Autres rémunérations			Néant
Michèle Guibert			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur		12 500	34 500
Autres rémunérations		Néant	Néant
William Kadouch-Chassaing			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	12 000	10 500	21 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Robert Leblanc			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	29 000	39 500	44 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Michel Mathieu [2]			
Rémunération au titre mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Estelle Ménard [7]			
Rémunération au titre mandat d'administrateur			18 000
Autres rémunérations			Néant

Membres du Conseil d'Administration	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2019 et versés en 2020 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 et versés en 2021 [1] *(en euros)*	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021 et qui seront versés en 2022 [1] *(en euros)*
Hélène Molinari			
Rémunération au titre mandat d'administrateur	22 000	27 500	34 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Xavier Musca [2]			
Rémunération au titre mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Gianni Franco Papa/ Unicredit [3] [8]			
Rémunération au titre du mandat de censeur	12 000	14 000	3 500
Rémunérations	Néant	Néant	Néant
Christian Rouchon			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	48 000	47 500	54 500
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Andrée Samat [3]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	18 000	17 500	14 000
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
Renée Talamona [2] [9]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant	
Autres rémunérations	Néant	Néant	
Éric Tazé-Bernard [2] [7]			
Rémunération au titre du mandat d'administrateur	Néant	Néant	Néant
Autres rémunérations	Néant	Néant	Néant
TOTAL	**259 000**	**295 000**	**383 500**

(1) Sur une base brute (avant charges sociales et impôts).
(2) Xavier Musca, Yves Perrier, Michel Mathieu, Renée Talamona et Éric Tazé-Bernard ont renoncé individuellement à la perception de leur rémunération au titre de leur mandat d'administrateur.
(3) Il est rappelé que les mandats d'Henri Buecher, Andrée Samat et Gianni Franco Papa ont pris fin au cours de l'année 2021.
(4) Il est rappelé que le mandat de Rémi Garuz a pris fin au cours de l'exercice 2019.
(5) Christine Gandon a été cooptée lors du Conseil d'Administration du 29 juillet 2021.
(6) Patrice Gentié a été nommé lors de l'Assemblée générale du 10 mai 2021.
(7) Estelle Ménard a remplacé Éric Tazé-Bernard en tant qu'administratrice élue par les salariés à compter du 10 mai 2021.
(8) Les rémunérations de Gianni Franco Papa attribuées au titre de l'exercice 2019, jusqu'à la date du 1er juin 2019 ont fait l'objet d'un versement à la société UniCredit. Gianni Franco Papa perçoit directement la rémunération qui lui est attribuée depuis le 1er juin 2019, date à laquelle il a quitté le Groupe UniCredit.
(9) Il est rappelé que le mandat de Renée Talamona a pris fin au cours de l'exercice 2020.
(10) Yves Perrier a renoncé à percevoir une rémunération au titre de son mandat d'administrateur. La rémunération qui lui est attribuée au titre de sa fonction de Président du Conseil d'Administration est présentée en 2.4.3.2.3.

2.4.3.2 Rémunération du Président du Conseil d'Administration

2.4.3.2.1 Rappel des changements intervenus en 2021

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 9 février 2021 a décidé de proposer la nomination d'Yves Perrier comme Président du Conseil d'Administration en remplacement de Xavier Musca à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2021. Yves Perrier est entré dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration le 11 mai 2021.

Les politiques de rémunération qui leur sont applicables ont été établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations. Elles ont été approuvées par les actionnaires réunis en Assemblée générale le 10 mai 2021 (10e et 11e résolutions). Ces politiques prévoient une rémunération fixe annuelle, à l'exclusion de toute rémunération variable, afin de garantir l'indépendance du Président du Conseil d'Administration dans l'exécution de son mandat.

Sont donc décrites ci-dessous successivement les rémunérations attribuées au Président du Conseil d'Administration au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 puis à partir du 11 mai 2021.

2.4.3.2.2 Rémunérations attribuées ou versées à Xavier Musca, Président du Conseil d'Administration du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 inclus

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de ou attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 à Xavier Musca, en tant que Président du Conseil d'Administration.

Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 telle qu'approuvée dans sa dixième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 99,87 %.

Xavier Musca ayant renoncé à percevoir, pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération fixe annuelle qui lui était allouée au titre de son activité d'administrateur, il ne sera pas procédé à un vote *ex post* de l'Assemblée générale en 2022 au titre de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce. Aucune autre forme de rémunération ou d'avantage ne lui a été versée ou attribuée par la Société au cours ou au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021.

Les informations relatives aux rémunérations versées ou attribuées par Crédit Agricole S.A. à Xavier Musca à raison de son mandat de Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A. figureront dans le document d'enregistrement universel de Crédit Agricole S.A. au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les actions de Crédit Agricole S.A. étant admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

2.4.3.2.3 Rémunérations attribuées ou versées à Yves Perrier, Président du Conseil d'Administration à partir du 11 mai 2021 inclus

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de ou attribués au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, à Yves Perrier en tant que Président du Conseil d'Administration.

Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration à partir du 11 mai 2021 telle qu'approuvée dans sa onzième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 99,10 %. Ces éléments sont détaillés dans leur intégralité dans le tableau ci-dessous

TABLEAU – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 11 MAI 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2021 À YVES PERRIER, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 et versés au cours de cette période	Présentation
Rémunération fixe	204 167 €	La rémunération fixe annuelle d'Yves Perrier s'élève à 350 000 euros. Il a perçu sa rémunération *prorata temporis* pour la période du 1er juin 2021 au 31 décembre 2021.
Rémunération variable annuelle	Néant	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable long terme	Néant	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable long terme.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le Président du Conseil d'Administration ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération à raison du mandat d'administrateur.
Avantages de toute nature	3 388 €	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. Cet avantage est valorisé à 3 388 euros *prorata temporis*.
Frais de santé	712 €	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie du régime frais de santé en vigueur pour les collaborateurs Amundi. Le montant à charge d'Amundi s'élève à 712 euros *prorata temporis*.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Le Président du Conseil d'Administration ne bénéficie pas d'un régime de retraite supplémentaire au titre de son mandat.

2.4.3.3 Rémunération du Directeur Général

2.4.3.3.1 Rappel des changements intervenus en 2021

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 9 février 2021 a décidé de proposer la nomination de Valérie Baudson comme Directrice Générale, en remplacement d'Yves Perrier, à l'issue de l'Assemblée générale du 10 mai 2021. Valérie Baudson est entrée dans ses fonctions de Directrice Générale le 11 mai 2021.

Les politiques de rémunération qui leur sont applicables ont été établies par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations. Elles ont été approuvées par les actionnaires réunis en Assemblée générale le 10 mai 2021 (8e et 9e résolutions).

2.4.3.3.2 Rémunérations attribuées ou versées à Yves Perrier, Directeur Général du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 à Yves Perrier, en tant que Directeur Général.

Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération du Directeur Général pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 telle qu'approuvée dans sa huitième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 97,59 %. Ces éléments sont détaillés dans leur intégralité dans le tableau ci-après.

Contrat de travail

Il est précisé qu'Yves Perrier, Directeur Général de la Société, était titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée conclu avec Crédit Agricole S.A., et n'était pas rémunéré par la Société au titre de son mandat de Directeur Général. Ce contrat était maintenu dans la mesure où Yves Perrier exerçait d'autres fonctions au sein du groupe Crédit Agricole S.A. Il était, en effet, membre du Comité Exécutif et Directeur Général Adjoint du groupe Crédit Agricole S.A. en charge du pôle Épargne et Immobilier [(1)].

Dans la mesure où les rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Yves Perrier au titre de ce contrat de travail faisaient l'objet d'une refacturation annuelle à Amundi à hauteur de 80 % (hors charges de retraite), les 20 % restants étant à la charge de Crédit Agricole S.A. (ainsi que l'ensemble des charges de retraite), la présente section décrit les éléments de rémunération d'Yves Perrier prévus par ledit contrat de travail. Les informations présentées ci-après correspondent donc à 100 % de la rémunération attribuée ou versée à Yves Perrier.

(1) Il est rappelé que la recommandation 22-3 du Code AFEP-MEDEF relative à la cessation du contrat de travail en cas de mandat social ne vise pas « les collaborateurs d'un groupe de sociétés qui, au sein de ce dernier, exercent des fonctions de dirigeant mandataire social dans une filiale du Groupe, qu'elle soit cotée ou non ». La situation contractuelle d'Yves Perrier est donc bien en conformité avec ledit Code.

TABLEAU – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE OU VERSÉE AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER 2021 AU 10 MAI 2021 À YVES PERRIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

<table>
<tr><th>Éléments de la rémunération soumis au vote</th><th>Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)</th><th>Présentation</th></tr>
<tr><td>Rémunération fixe (2)</td><td>360 000 €</td><td>La rémunération fixe annuelle d'Yves Perrier était fixée à 1 000 000 euros en 2021, inchangée depuis 2018. Le montant de 360 000 euros correspond au prorata temporis du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021.
Cette rémunération résulte de son seul contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. : Yves Perrier ne perçoit aucune rémunération spécifique versée par la Société au titre de son mandat de Directeur Général.</td></tr>
<tr><td>Rémunération variable globale</td><td>720 000 €</td><td>
MODALITÉS DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE
La partie variable est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable globale est plafonnée et ne peut dépasser les niveaux maximaux définis par la politique de rémunération. Elle est en outre conforme à l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier, qui prévoit que l'Assemblée générale peut porter cette rémunération variable globale au maximum à 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs.

La rémunération variable globale attribuée au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 représente 67 % de la rémunération totale attribuée à Yves Perrier au titre de cette période, et 200 % de la rémunération fixe qui lui a été attribuée au titre de cette même période.

La mesure de la performance du Directeur Général, telle que prévue par la politique de rémunération, est déterminée sur la base des résultats constatés pour les différents objectifs fixés présentés ci-dessous :
<table>
<tr><td>70 %
Critères économiques
Amundi</td><td>30 %
Critère managérial
Amundi</td></tr>
<tr><td>Les critères économiques appréciés sur les comptes Amundi publiés pour le premier trimestre 2021 et représentant 70 % du total sont répartis comme suit :
• 10,5 % au titre du produit net bancaire (PNB) ;
• 14,0 % au titre du coefficient d'exploitation (Coex) ;
• 35,0 % au titre du résultat net part du Groupe ajusté (RNPG ajusté) ;
• 10,5 % au titre de la collecte nette.</td><td>Un critère managérial représentant 30 % du total :
• 30 % liés à la contribution à la gestion du processus de succession.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Au total, 100 % des critères portent sur le périmètre Amundi.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

(2) Pour rappel, les rémunérations correspondent à 100 % des rémunérations attribuées et versées par Crédit Agricole S.A. pour la période du 1er janvier au 10 mai 2021. 80 % de celles-ci sont refacturées à la Société (cf. paragraphe Contrat de travail).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation

ÉVALUATION DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER 2021 AU 10 MAI 2021

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé, lors de sa réunion du 8 février 2022 (2), du niveau d'atteinte des objectifs fixés pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021. Il a constaté que ces objectifs ont été significativement dépassés et a, sur ces bases, décidé de la rémunération variable du Directeur Général.

Le taux d'atteinte global (dont le détail figure ci-dessous) est de 142,5 %, ce qui conduirait à une rémunération variable théorique de 1 026 274 euros en appliquant les critères de performance prévus pour la période. Cependant en application de la réglementation CRD V et de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale, le Conseil a limité la rémunération variable globale à deux fois la rémunération fixe, **soit 720 000 euros**.

Rémunération variable du Directeur Général attribuée au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond	Taux d'atteinte des objectifs Base 100 %	Taux d'atteinte des objectifs Pondérés
Critères économiques Amundi *(comptes du 1er trimestre 2021)*	**70 %**				**139,3 %**	**97,5 %**
PNB *(en millions d'euros)*	10,5 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	15,8 %
Coex *(en %)*	14,0 %	50 %	100 %	150 %	132,7 %	18,6 %
RNPG ajusté *(en millions d'euros)*	35,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	52,5 %
Collecte nette *(en milliards d'euros)*	10,5 %	50 %	100 %	150 %	102,0 %	10,7 %
Critère managérial Amundi	**30 %**				**150,0%**	**45,0 %**
Contribution à la gestion du processus de succession	30,0 %			150 %	150,0 %	45,0 %
Taux de réalisation global	**100 %**					**142,5 %**

RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE THÉORIQUE (AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER AU 10 MAI 2021) *(en €)*	**1 026 274**
RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE ATTRIBUÉE APRÈS PLAFONNEMENT (AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 1ER JANVIER AU 10 MAI 2021) *(en €)*	**720 000**

Le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Rémunérations, a en stricte application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2021, comparé les résultats obtenus avec les objectifs cibles (3) qui avaient été préétablis sur la base du budget 2021. Il a constaté que les **critères économiques, appréciés sur les comptes Amundi publiés pour le 1er trimestre 2021, étaient atteints à hauteur de 139,3 %, en base 100 %, soit 97,5 % compte tenu de la pondération de 70 %.**

Concernant le niveau d'atteinte du **critère managérial,** sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a considéré qu'Yves Perrier avait contribué très positivement au processus de succession en prenant notamment en compte les éléments suivants :

- il s'est particulièrement impliqué dans la phase de sélection, pour éclairer la décision du Conseil quant au choix du successeur ;
- il s'est, entre autres, assuré de la prise en main par Valérie Baudson des différentes instances de gouvernance d'Amundi ;
- il l'a positionnée en leader sur la finalisation de l'opération Lyxor et sur la préparation du processus d'intégration, il a organisé la communication et la présentation de Valérie Baudson auprès des principales parties prenantes ;
- il s'est assuré de la bonne montée en puissance de Valérie Baudson sur l'ensemble des dossiers sensibles du Groupe Amundi.

Ces éléments ont conduit le Conseil à fixer le taux d'atteinte de l'objectif managérial à 150 % en base 100 %, soit 45 % compte tenu de la pondération de 30 %.

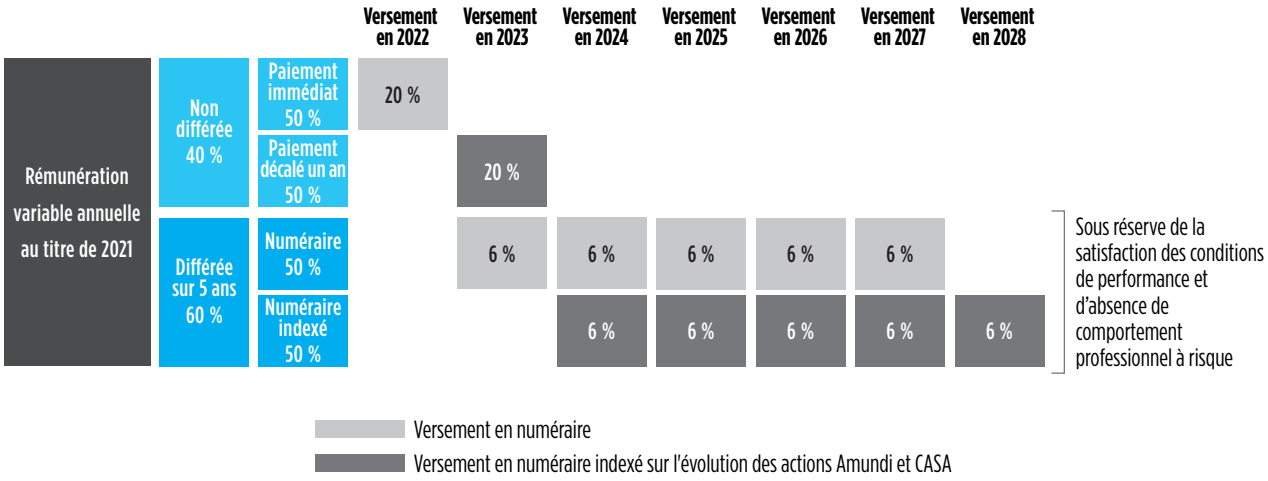
Le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

(2) Il est précisé qu'Yves Perrier n'a pas pris part à la discussion.

(3) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité. Il est précisé que l'objectif cible correspondait, pour chaque critère économique, au montant fixé dans le budget.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation
		La structure des paiements de la rémunération variable annuelle du Directeur Général peut être représentée comme suit :



Dont rémunération variable non différée	144 000 €	La partie non différée à paiement immédiat de la rémunération variable globale, soit 20 % de celle-ci, sera versée en mai 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle 2022.
Dont rémunération variable à paiement décalé d'un an	144 000 €	La partie à paiement décalé d'un an de la rémunération variable globale sera payée, pour autant que l'Assemblée générale annuelle 2022 approuve le versement des éléments de rémunération variable, pour 20 % du total en mars 2023. Cette partie est indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A.
Dont rémunération variable différée	432 000 €	**MODALITÉS DE DIFFÉRÉ ET D'INDEXATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE ANNUELLE** Conformément à la réglementation CRD V, telle qu'applicable à la politique de rémunération du Directeur Général au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération variable globale annuelle est, à concurrence de 60 %, différée en cinq tranches égales sur cinq ans. Cette rémunération variable différée sera : • pour moitié non indexée ; • pour moitié indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. et soumise à une période de rétention d'un an. Son acquisition définitive est conditionnée à l'atteinte d'objectifs de performance au niveau d'Amundi et de Crédit Agricole S.A. détaillés ci-dessous. L'indexation et les conditions de performance permettent ensemble de garantir l'alignement de la rémunération du Directeur Général avec la performance long terme du Groupe.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation

Condition de versement applicable à la quote-part différée de la rémunération variable annuelle du Directeur Général, portant sur la performance Amundi pour 85 % :

Indicateur	Pondération	Taux de réalisation – Seuil (0 %)	Taux de réalisation – Cible (100 %)	Taux de réalisation – Plafond (120 %)
Résultat net part du Groupe ajusté Amundi cumulé sur chaque période de référence				
Période de référence 1re tranche : 2022	85 %	25 % de l'objectif (2)	50 % de l'objectif (2)	60 % de l'objectif (2)
Période de référence 2e tranche : 2022-2023				
Période de référence 3e tranche : 2022-2024				
Période de référence 4e tranche : 2022-2025				
Période de référence 5e tranche : 2022-2026				

Conditions de versement applicables à la quote-part différée de la rémunération variable annuelle du Directeur Général, portant sur la performance de Crédit Agricole S.A. pour 15 % : La performance de Crédit Agricole S.A. sera mesurée par trois critères complémentaires comptant chacun pour 5 %, la performance économique intrinsèque, la performance boursière de Crédit Agricole S.A. et la performance sociétale de Crédit Agricole S.A.

Il est précisé que, pour chaque année, la performance globale est égale à la moyenne pondérée des taux de réalisation de chaque condition de performance, cette moyenne étant plafonnée à 100 %.

Il est par ailleurs rappelé que les conditions ci-dessus ne sauraient ouvrir droit à une quelconque rémunération supplémentaire. Elles précisent les modalités de versement de la partie différée de la rémunération variable. Celle-ci a déjà fait l'objet d'une évaluation de performance par le Conseil d'Administration et son versement demeure subordonné au vote *ex post* de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Conformément à la politique de rémunération, au cas où un comportement professionnel à risque serait constaté pendant la période d'acquisition de cinq ans, le Conseil d'Administration d'Amundi aurait la possibilité de réduire tout ou partie de la rémunération variable différée non encore acquise, alors même que les conditions de performance seraient satisfaites.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

(2) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 (1)	Présentation
Rémunération exceptionnelle	Néant	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Yves Perrier au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 ou versée au cours de la même période.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Néant	Aucune option d'actions n'a été attribuée à Yves Perrier au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 ou versée au cours de la même période.
	Néant	Aucune action de performance n'a été attribuée à Yves Perrier au titre de la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021 ou versée au cours de la même période.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	0 €	Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération au titre de son activité d'administrateur à compter du 15 septembre 2015. Par conséquent, aucun montant ne lui a été attribué ou versé au titre de son activité d'administrateur pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021.
Avantages de toute nature	2 206 €	Yves Perrier bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi (cet avantage est valorisé à 5 295 euros pour une année, soit 2 206 euros *prorata temporis*).
Indemnité de cessation de fonction	Aucune indemnité versée en 2021 au titre de la cessation du mandat. Indemnité de départ en retraite au titre du contrat de travail Crédit Agricole S.A.	Yves Perrier n'a bénéficié d'aucune indemnité de départ au titre de la cessation de son mandat de Directeur Général d'Amundi. Yves Perrier a décidé de mettre fin à son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A. au 31 mai 2021 afin de faire valoir ses droits à retraite obligatoires à compter du 1er juin 2021. En application de la Convention Collective de Crédit Agricole S.A., il a bénéficié, au titre de son contrat de travail, du versement d'une indemnité de départ à la retraite d'un montant de 523 000 euros brut (correspondant au plafond de six mois de salaire prévu par ladite Convention). Cette indemnité a été entièrement prise en charge par Crédit Agricole S.A. sans aucune refacturation à Amundi.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Yves Perrier n'est soumis à aucune clause de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucune acquisition de droits conditionnels pour la période du 1er janvier au 10 mai 2021. Versement d'une rente annuelle à compter du 1er juin 2021.	Au titre de ses fonctions au sein de Crédit Agricole S.A., Yves Perrier bénéficiait du dispositif de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole S.A., complémentaire aux régimes collectifs et obligatoires de retraite (voir description des caractéristiques de ce régime ci-après). Suite à la décision de Yves Perrier de faire valoir ses droits à retraite obligatoires à partir du 1er juin 2021, la rente due au titre de ce dispositif a été définitivement liquidée à compter de cette même date. Yves Perrier reçoit à ce titre une rente annuelle d'un montant annuel de 334 000 euros avant impôt et charges sociales, rente qui lui est directement versée par un organisme régi par le Code des assurances, auprès duquel le régime a été intégralement externalisé. Le financement de cette rente a été entièrement pris en charge par Crédit Agricole S.A. sans aucune refacturation à Amundi.

(1) Pour le détail des montants versés à Yves Perrier au cours de l'exercice 2021, se référer au tableau 2 de la section 2.4.3.5. Se référer au tableau 2 bis de la section 2.4.3.5 pour le détail des rémunérations variables différées versées à Yves Perrier au titre d'exercices précédents.

Régimes de retraite supplémentaire

Sont décrites ci-après les caractéristiques du dispositif de retraite supplémentaire des cadres dirigeants du groupe Crédit Agricole dont Yves Perrier bénéficiait au titre de son contrat de travail avec Crédit Agricole S.A., et, notamment, les règles de calcul de la rente annuelle qui lui est versée en application de ce régime depuis le 1er juin 2021 (pour un montant annuel global de 334 000 euros bruts, dont 13 000 euros au titre du régime à cotisations définies, soit 20 % de la rémunération de référence (1), ratio inférieur au plafond de 45 % du revenu de référence prévu par le Code AFEP-MEDEF).

Ce dispositif est constitué 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.

Le régime à prestations définies relève des dispositions de l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, Il est fermé depuis le 4 juillet 2019 et les droits conditionnels qu'il procurait ont été cristallisés au 31 décembre 2019.

Ces droits sont déterminés sous déduction de la rente constituée dans le cadre du régime à cotisations définies.

À la liquidation, la rente totale de retraite est plafonnée, pour l'ensemble des régimes de retraite d'entreprises et des régimes obligatoires de base et complémentaire.

Ces régimes sont entièrement pris en charge par Crédit Agricole S.A. et ne font l'objet d'aucune refacturation à Amundi.

Régime de retraite à cotisations définies

S'agissant du régime de retraite à cotisations définies, une condition d'ancienneté d'un an est exigée pour le versement des cotisations. Le versement d'un complément de retraite intervient dès lors que le bénéficiaire est en mesure de justifier qu'il a liquidé ses droits à pension de retraite auprès d'un régime obligatoire de retraite.

Yves Perrier bénéficiait d'un droit acquis à une pension au titre de ce régime dont le montant était directement fonction de l'épargne accumulée transformée en rente viagère à la date de liquidation. Les contributions à ce régime, calculées sur la rémunération brute versée dans la limite de huit plafonds annuels de sécurité sociale étaient de 5 % à la charge de Crédit Agricole S.A. et de 3 % à la charge d'Yves Perrier. Elles incluaient les cotisations au régime de retraite supplémentaire des organismes agricoles résultant de l'accord du 31 janvier 1996 (dit « régime 1,24 % »). Les contributions de Crédit Agricole S.A. au régime de retraite étaient exonérées des cotisations et contributions de sécurité sociale dans les limites fixées à l'article L. 242-1 du Code de la Sécurité sociale et déductibles du résultat fiscal de Crédit Agricole S.A.

Régime de retraite à prestations définies

Le régime de retraite à prestations définies est constitué de droits aléatoires soumis à une condition d'achèvement de la carrière du participant au sein de l'entreprise.

Le bénéfice de la pension de retraite au titre du régime de retraite à prestations définies est réservé aux participants qui :

- ont une ancienneté minimale de cinq ans au sein du Groupe ;
- ont atteint ou dépassé l'âge de départ à la retraite à la date de liquidation des droits à retraite ou qui sont âgés de 60 ans et qui justifient de la possibilité de liquider à taux plein leur pension de retraite auprès du régime général de la sécurité sociale ;
- sont éligibles au régime à la veille de la liquidation de leurs droits à retraite ;
- ont obtenu la liquidation de toutes leurs pensions de retraite personnelles de base et complémentaires auprès de tous les régimes de retraite légalement obligatoires français, étrangers et des organisations internationales dont ils ont pu relever (hors les éventuels droits au régime Agirc tranche C).

Le régime répond aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et aux anciennes dispositions de l'article L. 225-4-1 du Code de commerce (abrogées par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019) relatives aux conditions d'acquisition des droits annuels conditionnels de retraite supplémentaire à prestations définies

S'agissant d'Yves Perrier, l'acquisition annuelle des droits jusqu'au 31 décembre 2019 (date de cristallisation des droits) était 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, étant précisé que cette condition était réputée satisfaite si le Groupe Amundi n'atteignait pas cet objectif du fait d'un environnement de marché adverse affectant les concurrents d'Amundi de manière similaire.

Le taux de la pension était égal à 0,3 % de la rémunération de référence telle que définie ci-dessus par trimestre validé, dans la limite de 120 trimestres, soit un rythme d'accroissement de 1,2 % maximum par an.

Conformément aux dispositions de la loi PACTE et de l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019, aucun droit supplémentaire n'a été octroyé au titre de périodes d'emploi postérieures au 1er janvier 2020.

Le régime de retraite à prestations définies fait l'objet d'une gestion externalisée auprès d'un organisme régi par le Code des assurances. Le financement de l'actif externalisé s'effectue par des primes annuelles financées intégralement par Crédit Agricole S.A. qui sont soumises à la contribution de 24 % prévue à l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale, en contrepartie de l'exonération de cotisations et de contributions de sécurité sociale prévue au même article. Ces primes ne génèrent pas de charge fiscale pour Crédit Agricole S.A.

(1) La rémunération de référence est définie comme la moyenne des trois rémunérations annuelles brutes les plus élevées perçues au cours des dix dernières années d'activité au sein des entités du groupe Crédit Agricole, incluant la rémunération fixe d'une part et la rémunération variable d'autre part, cette dernière étant prise en compte à concurrence d'un plafond de 60 % de la rémunération fixe, à laquelle s'ajoutent le supplément de salaire familial et la majoration salaire unique.

2.4.3.3.3 Rémunérations attribuées ou versées à Valérie Baudson, Directrice Générale à compter du 11 mai 2021

Conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée générale des actionnaires doit statuer sur les éléments suivants fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 à Valérie Baudson, Directrice Générale. Ces éléments résultent de l'application de la politique de rémunération de la Directrice Générale pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 telle qu'approuvée dans sa neuvième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 à 98,05 %. Ces éléments sont détaillés dans leur intégralité dans le tableau ci-après.

Il est rappelé que Valérie Baudson était titulaire d'un contrat de travail jusqu'au 10 mai 2021. Comme détaillé en 2.4.4.4, une convention de suspension de son contrat de travail a été conclue le 10 mai 2021, après autorisation du Conseil d'Administration au titre des conventions règlementées. Conformément aux dispositions de l'article L.225-40 du Code de commerce, la convention sera soumise à la prochaine Assemblée générale qui statuera sur le rapport spécial du commissaire aux comptes relatif aux conventions réglementées. Les éléments de rémunération détaillés dans le tableau ci-dessous correspondent donc exclusivement à la rémunération au titre de son mandat social à compter du 11 mai 2021.

TABLEAU – ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION ATTRIBUÉE OU VERSÉE AU TITRE DE LA PÉRIODE DU 11 MAI 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2021 À VALERIE BAUDSON, DIRECTRICE GÉNÉRALE, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 (1)	Présentation
Rémunération fixe	517 460 €	La rémunération fixe de Valérie Baudson a été fixée à 800 000 euros sur une base annuelle. Elle a été versée *prorata temporis* du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021.
Rémunération variable globale	879 683 €	**MODALITÉS DE DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE** La rémunération variable globale est exprimée en pourcentage de la rémunération fixe annuelle. En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, la rémunération variable globale est plafonnée et ne peut dépasser le niveau maximal défini par la politique de rémunération. Celui-ci est fixé, sur une base annuelle pour 2021, à 1 360 000 euros soit 170 % de la rémunération fixe. Ce niveau maximum est en outre conforme à l'application de l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier qui prévoit que l'Assemblée générale peut porter la rémunération variable globale au niveau maximum de 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs. La rémunération variable globale attribuée au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 représente **63 %** de la rémunération totale attribuée à Valérie Baudson au titre de cette période, et **170 %** de la rémunération fixe qui lui a été attribuée au titre de cette même période. La mesure de la performance de la Directrice Générale, telle que prévue dans la politique de rémunération, est déterminée sur la base des résultats constatés pour les différents objectifs fixés présentés ci-dessous, **appréciés sur la base des comptes annuels 2021** : **70 %** — **Critères économiques** 60 % (Amundi) — 10 % (Crédit Agricole) **Périmètre Amundi 60 % :** • **9 %** au titre du **produit net bancaire (PNB) ;** • **12,0 %** au titre du **coefficient d'exploitation (Coex)** ; • **30,0 %** au titre du **résultat net part du Groupe ajusté (RNPG ajusté)** ; • **9 %** au titre de **la collecte nette.** **Périmètre Crédit Agricole S.A. 10 % :** • **3,33 %** au titre du **coefficient d'exploitation ;** • **3,33 %** au titre du **résultat net part du Groupe** ; • **3,33 %** au titre **du *Return on Tangible Equity* (RoTE).** **30 %** — **Critères non économiques** 20 % (Amundi) — 10 % (Crédit Agricole) **Périmètre Amundi 20 % :** • **6,66 %** Qualité de la **prise de poste de DG Amundi** ; • **6,66 %** Mise en œuvre de la **politique ESG** ; • **6,66 % Féminisation des instances dirigeantes.** **Périmètre Crédit Agricole S.A. 10 % :** • **10 % Projet Client, Humain et Sociétal.** **Au total, 80 % des critères portent sur le périmètre Amundi et 20 % sur le périmètre Crédit Agricole S.A.**

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation

ÉVALUATION DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE DU 11 MAI 2021 AU 31 DÉCEMBRE 2021

Au cours de la réunion du 8 février 2022, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a évalué le niveau d'atteinte des objectifs fixés pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021. Il a constaté que ces objectifs ont été significativement dépassés et, sur ces bases, a décidé de la rémunération variable de la Directrice Générale.

Le taux d'atteinte global (dont le détail figure ci-dessous) est de 137,0 % après prise en compte des critères sur le périmètre Amundi et sur le périmètre Crédit Agricole S.A.

Rémunération variable globale de la Directrice Générale attribuée au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond	Taux d'atteinte des objectifs Base 100 %	Taux d'atteinte des objectifs Pondérés
Périmètre Amundi *(comptes annuels Amundi et Crédit Agricole S.A.)*	80 %				139,5 %	111,6 %
Critères économiques	60 %				148,2 %	88,9 %
PNB *(en M€)*	9,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	13,5 %
Coex *(en %)*	12,0 %	50 %	100 %	150 %	141,2 %	16,9 %
RNPG ajusté *(en M€)*	30,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	45,0 %
Collecte nette *(en Md€)*	9,0 %	50 %	100 %	150 %	150,0 %	13,5 %
Critères non économiques	20 %				113,3 %	22,7 %
Qualité de la prise de poste de DG Amundi	6,66 %			150 %	115,0 %	7,7 %
Mise en œuvre de la politique ESG	6,66 %			150 %	125,0 %	8,3 %
Féminisation des instances dirigeantes	6,66 %			150 %	100,0 %	6,7 %
Périmètre Crédit Agricole S.A.	20 %				127,0 %	25,4 %
Critères économiques	10 %				129,1 %	12,9 %
Coex *(en %)*	3,33 %	60 %	100 %	150 %	114,6 %	3,8 %
RNPG *(en M€)*	3,33 %	60 %	100 %	150 %	137,4 %	4,6 %
RoTE *(en %)*	3,33 %	60 %	100 %	150 %	135,1 %	4,5 %
Critères non économiques	10 %				125,0 %	12,5 %
Projet Client, Humain et Sociétal	10,0 %			150 %	125,0 %	12,5 %
TAUX DE RÉALISATION GLOBAL	100 %					137,0 %
TAUX DE RÉALISATION APRÈS APPLICATION DU PLAFOND PRÉVU PAR LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION						113,3 %

RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE ATTRIBUEE SUR UNE BASE ANNUELLE *(en €)*	**1 360 000**
RÉMUNÉRATION VARIABLE TOTALE ATTRIBUÉE *PRORATA TEMPORIS* DU 11 MAI AU 31 DÉCEMBRE 2021 *(en €)*	**879 683**

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation

Lors de sa séance du 8 février 2022, sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a en stricte application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2021, comparé les résultats obtenus avec les objectifs cibles [2] qui avaient été préétablis pour chaque critère.

Pour **les critères économiques portant sur le périmètre Amundi** et comptant pour 60 % du total, le Conseil a, sur la base des comptes annuels d'Amundi, constaté les niveaux d'atteinte comme suit :

- **le PNB, le RNPG ajusté et la collecte nette,** ont tous les trois dépassé le niveau maximum prévu en cas de surperformance par rapport au budget. Ainsi le taux de réalisation sur chacun de ces trois critères a été fixé au plafond prévu par la politique de rémunération à 150 % ;
- **le coefficient d'exploitation** en nette amélioration (baisse de 3,8 pts par rapport à 2020), a dépassé l'objectif cible qui avait été fixé mais sans atteindre le niveau maximum, il en résulte un taux de réalisation de 141,2 %.

Compte tenu du poids de chaque critère, **le taux d'atteinte global sur les objectifs économiques Amundi s'établit à 148,2 % en base 100 %, soit 88,9 % compte tenu de la pondération de 60 %**.

Concernant les **critères non économiques sur le périmètre Amundi,** sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a fixé le niveau d'atteinte en prenant en compte les éléments suivants :

- **Qualité de la prise de poste de DG Amundi :**

Compte tenu des objectifs qui avaient été fixés à la Directrice Générale, le Conseil a arrêté **le taux d'atteinte de cet objectif à 115** % en prenant en compte les réalisations suivantes :

- l'acquisition de Lyxor a été réalisée avec deux mois d'avance sur le calendrier,
- le plan stratégique ESG pour la période 2022-2025 a été défini et présenté au marché,
- les relations avec les principaux clients et partenaires d'Amundi ont été entretenues grâce à la conduite de 70 entretiens depuis le mois de mai,
- un important plan de communication externe a été déployé : une dizaine d'entretiens avec la presse (dont les Echos et l'Agefi) ont été réalisés, une campagne presse de grande ampleur autour des produits Amundi et de l'ESG a été lancée afin de faire connaître la position de leader d'Amundi et des conférences de presse ont été organisées sur les grands projets (Ambition 2025 et Lyxor),
- une gestion active du top management d'Amundi a été opérée : la composition du Senior Leadership Team (SLT) a été revue et des plans de succession sur les postes clés ont été mis en place, les managers de Lyxor ont été intégrés, un séminaire de management a été organisé ainsi que des conférences digitales mensuelles sur les grands thèmes d'actualité d'Amundi à destination du SLT.

- **Mise en œuvre de la politique ESG :**

Le Conseil a fixé **le taux d'atteinte de ce critère à 125 %** en constatant que les objectifs du plan 2018-2021 qui avaient été fixés initialement ont été globalement dépassés :

- l'intégration dans 100 % des fonds ouverts en gestion active de critères ESG avec l'objectif d'afficher une notation ESG supérieure à celle de l'indice de référence. À fin 2021, les critères ESG ont été intégrés dans 100 % des fonds,
- le déploiement des encours en gestion passive pour les porter à 70 milliards d'euros. À fin 2020, ces encours s'élevaient à 58 milliards d'euros et ont atteint près de 95 milliards d'euros, à fin 2021, soit 136 % de l'objectif initial du plan,
- le développement des initiatives thématiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale pour atteindre 20 milliards d'euros. À fin 2020, ces initiatives thématiques s'élevaient à 22 milliards d'euros et ont été portées à 35 milliards à fin 2021, soit 174 % de la cible,
- la promotion des investissements dans l'économie sociale et solidaire avec un objectif de 500 millions d'euros. À fin 2020, ces investissements représentaient 331 millions d'euros, et ont atteint 440 millions d'euros à fin 2021, soit 88 % de l'ambition initiale.

Par ailleurs, un nouveau partenariat stratégique avec la Banque mondiale sur les obligations sociales (fonds BEST) a été conclu.

- **Féminisation des instances dirigeantes**

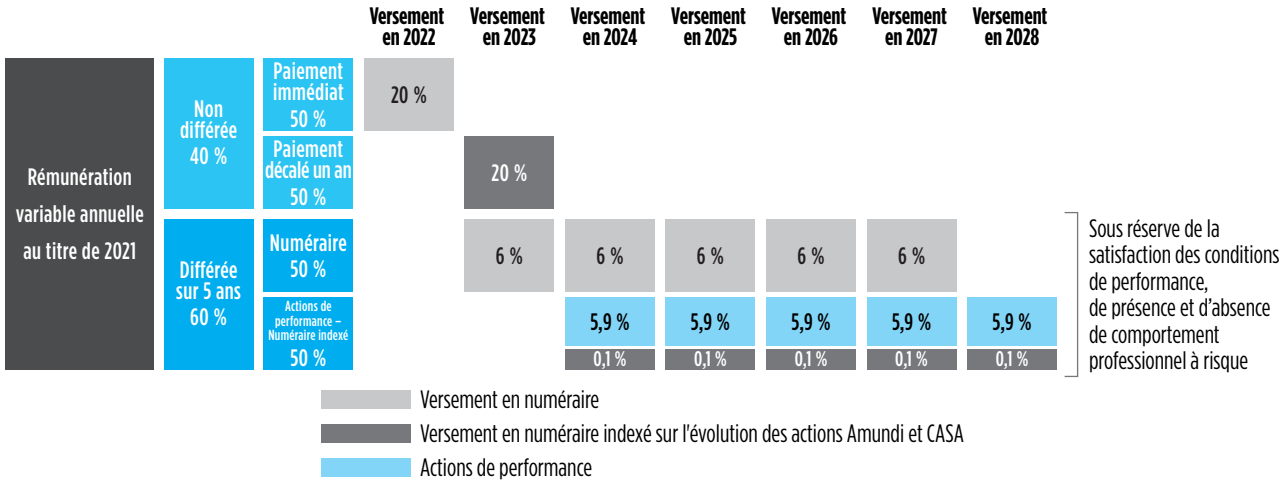
L'objectif [3] qui avait été fixé à la Directrice Générale était d'atteindre un taux de féminisation de l'ensemble des instances dirigeantes d'Amundi de 30 % au 31 décembre 2021. La proportion de femmes a progressé par rapport à 2020 dans chaque instance. Elle a notamment progressé de plus de 4 points au sein du cercle managérial du SLT pour atteindre un niveau de 34,5 %. Le taux de féminisation du Comité de Direction Générale a également fortement augmenté, passant de 21,4 % en 2020 à 28,6 % en 2021. Il a poursuivi sa progression s'agissant du Comex pour atteindre 29,6 % au 31 décembre 2021 (28,6 % à fin 2020). Compte tenu du taux de féminisation atteint sur l'ensemble des trois instances, soit 30,9 %, le Conseil d'Administration a fixé le **taux d'atteinte du critère de féminisation des instances dirigeantes à 100 %.**

Compte tenu du poids de chaque critère, **le taux d'atteinte global sur les objectifs non économiques Amundi s'établit à 113,3 % en base 100 %, soit 22,7 % compte tenu de la pondération de 20 %.**

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

(2) Les objectifs cibles des critères économiques ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité. Il est précisé que l'objectif cible correspondait, pour chaque critère économique Amundi et Crédit Agricole S.A., au montant fixé dans le budget 2021.

(3) Cet objectif s'inscrit dans la trajectoire prévue par la politique de mixité décidée par le Conseil d'Administration (cf section 2.3.4.2).

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation
		S'agissant des **objectifs économiques portant sur le périmètre Crédit Agricole S.A**. et comptant pour 10 % du total, le Conseil a, sur la base des comptes annuels de Crédit Agricole S.A., constaté les niveaux d'atteinte comme suit : • 114,2 % pour le **Coex** ; • 137,4 % pour le **RNPG** ; • 135,1 % pour le **RoTe**. Compte tenu du poids de chaque critère, **le taux d'atteinte global sur les objectifs économiques Crédit Agricole S.A. est de 129,1 % en base 100 %, soit 12,9 % compte tenu de la pondération de 10 %.** Enfin, pour l'évaluation du **critère non économique Crédit Agricole S.A.**, portant sur le Projet Client, Humain et Sociétal du Groupe, sur proposition du Comité des Rémunérations, le Conseil a retenu **un taux d'atteinte de 125 % en base 100 %, soit 12,5 % compte tenu de la pondération de 10 %**, en prenant en considération les éléments suivants : • Le Groupe a poursuivi la digitalisation de ses offres, au service de la satisfaction de ses clients et a déployé de nouveaux outils digitaux et services extra-bancaires innovants à destination de ses clients. Cette transformation digitale, associée à la mobilisation des collaborateurs, ont entraîné le maintien du positionnement du Groupe dans le trio de tête en matière de satisfaction clients. • S'agissant de l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IRC), le Groupe affiche un taux de participation record de 81 % ainsi qu'un taux d'engagement en hausse de 13 points depuis 2016. Sur le volet humain, la totalité des dirigeants du Groupe ont bénéficié en 2021 de programmes visant à transformer le leadership et la féminisation du Comité Exécutif du Groupe a enregistré une progression significative (6,5 % en 2016 à 31 % en 2021). • Enfin, le Groupe a poursuivi son engagement en faveur de la transition énergétique avec le lancement de nouvelles offres. A fin 2021, le Groupe Crédit Agricole compte 12 milliards d'euros d'encours de Green Loans, en croissance de 57 % depuis 2019 et 31 milliards d'euros de Green Assets. Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 10 mai 2021, la rémunération variable globale est attribuée : • sous forme de bonus à hauteur de 620 953 euros ; correspondant aux 960 000 euros de bonus maximum prévu par la politique de rémunération, sur une base annuelle ; • sous forme d'actions de performance à hauteur de 258 730 euros, résultant de l'application du *prorata temporis* au plafond de 400 000 euros prévu sur une base annuelle. 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 clos le 31 décembre 2021. La structure des paiements de la rémunération variable annuelle de la Directrice Générale peut être représentée comme suit : 
Dont rémunération variable non différée	175 936 €	La partie non différée à paiement immédiat de la rémunération variable globale, soit 20 % de celle-ci, sera versée en mai 2022 sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale annuelle 2022.
Dont rémunération variable à paiement décalé d'un an	175 937 €	La partie à paiement décalé d'un an de la rémunération variable globale, soit 20 % de celle-ci, sera versée en mars 2023, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle 2022. Cette partie est indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 [1]	Présentation
Dont rémunération variable différée	527 810 €	

MODALITÉS DE DIFFÉRÉ ET D'INDEXATION DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE GLOBALE ANNUELLE

Conformément à la réglementation CRD V et à la politique de rémunération applicable à la Directrice Générale au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, la rémunération variable globale annuelle est, à concurrence de 60 %, différée, cette part différée devant être attribuée au minimum à hauteur de 50 % sous forme d'instruments.

La part attribuée sous forme d'instruments se décompose comme suit :

- 258 730 euros sous forme d'actions de performance, soit 49 % ;
- 5 175 euros sous forme de numéraire indexé, soit 1 % ;
- le solde de 263 905 euros, soit 50 %, sera versé en numéraire.

Actions de performance

Lors de sa réunion du 28 avril 2022, le Conseil d'Administration déterminera le nombre d'actions correspondant aux 258 730 euros attribués à Valérie Baudson, sur la base de la moyenne des cours moyens de l'action Amundi au cours des 40 jours précédant le Conseil. La politique de rémunération applicable au titre de l'exercice 2021 prévoyait une période de 20 jours. Il a toutefois été retenu une période de 40 jours précédant le Conseil afin d'aligner les modalités d'attribution applicables à Valérie Baudson sur celles des autres bénéficiaires du plan.

Le Conseil procédera le même jour, sur la base du même cours, à l'attribution du plan 2022 à une population sélectionnée de cadres clés.

Toutefois, s'agissant de Valérie Baudson, le Conseil ne procédera à l'attribution des actions qu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2022, sous réserve de l'approbation par ladite Assemblée de la rémunération variable globale attribuée à Valérie Baudson au titre de 2021.

Il est rappelé que l'Assemblée Générale du 10 mai 2021, dans sa 26e résolution, a décidé, que pour chaque exercice, le nombre total d'actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 0,1 % du capital social.

Sous réserve de la satisfaction des conditions de performance décrites ci-dessous, ces actions seront acquises en cinq tranches sur cinq ans. Chaque tranche sera soumise à une obligation de conservation d'un an à compter de la date d'acquisition.

Le nombre d'actions Amundi définitivement acquises pour chaque tranche sera déterminé chaque année par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des rémunérations, en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance détaillées dans le tableau ci-dessous :

		Taux de réalisation		
Indicateur	**Pondération**	**Seuil (0 %)**	**Cible (100 %)**	**Plafond (125 %)**
Résultat net part du Groupe ajusté	**40 %**	50 % du montant cible	100 % du montant cible	112,5 % du montant cible
Coefficient d'exploitation	**20 %**	Taux cible + 20 %	Taux cible	Taux cible - 5 %
Collecte nette	**20 %**	0 % du montant cible	100 % du montant cible	125 % du montant cible
Plan ESG ambition 2025	**20 %**	50 % de l'objectif	100 % de l'objectif	125 % de l'objectif

Pour les trois conditions économiques, ce taux d'atteinte sera déterminé en comparant le résultat obtenu par rapport à la cible budgétaire annuelle validée par le Conseil d'Administration [2]. S'agissant du critère relatif au plan ESG « Ambition 2025 », le Conseil d'Administration évaluera chaque année la progression d'Amundi dans la mise en oeuvre des dix engagements prévus par ce plan [3] sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Pour chaque tranche, la performance globale est égale à la moyenne pondérée des taux de réalisation de chaque condition de performance, cette moyenne étant plafonnée à 100 %. Il est rappelé que les conditions ci-dessus ne sauraient ouvrir droit à une quelconque rémunération supplémentaire. Elles ne font que préciser les modalités de versement de la partie différée de la rémunération variable. Celle-ci a déjà fait l'objet d'une évaluation de performance par le Conseil d'Administration et son versement demeure subordonné au vote *ex post* de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

Le nombre d'actions acquises définitivement pour chaque tranche sera égal au cinquième du nombre d'actions initialement attribué multiplié par le taux de réalisation global.

La Directrice Générale sera tenue de conserver, jusqu'à la cessation de son mandat, pour chaque plan, 20 % des actions acquises. Elle prendra par ailleurs l'engagement formel de ne recourir à aucune stratégie de couverture ou d'assurance jusqu'à la date de disponibilité des actions de performance.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.
(2) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité.
(3) Les dix engagements prévus par le plan ESG « Ambition 2025 » sont décrits dans le communiqué de presse du 8 décembre 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 (1)	Présentation

Bonus versé en numéraire et en numéraire indexé

Le bonus payé en numéraire pour 263 905 euros est versé sur cinq ans en cinq tranches équivalentes de 52 781 euros. Le bonus payé en numéraire indexé pour 5 175 euros est versé sur cinq ans en cinq tranches équivalentes de 1 035 euros

Le paiement de chaque tranche est soumis à l'atteinte d'objectifs de performance au niveau d'Amundi et de Crédit Agricole S.A. qui sont détaillées ci-dessous.

Condition de versement portant sur la performance d'Amundi pour 85 % :

		Taux de réalisation		
Indicateur	**Pondération**	**Seuil (0 %)**	**Cible (100 %)**	**Plafond (120 %)**
Résultat net part du Groupe ajusté Amundi cumulé sur chaque période de référence				
Période de référence 1re tranche : 2022				
Période de référence 2e tranche : 2022-2023	**85 %**	25% de l'objectif (2)	50% de l'objectif (2)	60 % de l'objectif (2)
Période de référence 3e tranche : 2022-2024				
Période de référence 4e tranche : 2022-2025				
Période de référence 5e tranche : 2022-2026				

Conditions de versement portant sur la performance de Crédit Agricole S.A. pour 15 % : La performance de Crédit Agricole S.A. sera mesurée par trois critères complémentaires comptant chacun pour 5 %, la performance économique intrinsèque, la performance boursière de Crédit Agricole S.A. et la performance sociétale de Crédit Agricole S.A.

Il est précisé que, pour chaque année, la performance globale est égale à la moyenne pondérée des taux de réalisation de chaque condition de performance, cette moyenne étant plafonnée à 100 %. Il est rappelé que les conditions ci-dessus ne sauraient ouvrir droit à une quelconque rémunération supplémentaire. Elles ne ne font que préciser les modalités de versement de la partie différée de la rémunération variable. Celle-ci a déjà fait l'objet d'une évaluation de performance par le Conseil d'Administration et son versement demeure subordonné au vote *ex post* de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021.

La partie du bonus payé en numéraire indexé, soit 5 175 euros, est indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. et soumise à une période de rétention d'un an.

Conditions applicables à la part différée de la rémunération variable globale en cas de départ

En cas de départ, Valérie Baudson ne pourra pas conserver ses droits au versement des tranches de rémunération différée non acquises (en numéraire ou sous forme de titres), sauf en cas de départ à la retraite 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 fixées initialement.

Clause de restitution applicable à la part différée de la rémunération variable globale

Par ailleurs, conformément à la politique de rémunération, s'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison d'une tranche de rémunération différée, qu'elle soit en numéraire ou sous forme de titres, que la Directrice Générale : (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Conseil d'Administration se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées ou des sommes déjà versées, sous réserve des contraintes juridiques éventuellement applicables en droit français.

Rémunération exceptionnelle	Néant	Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée à Valérie Baudson au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, ou versée au cours de la même période.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.4.

(2) Les objectifs cibles ne peuvent pas être rendus publics en raison de leur confidentialité.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 (1)	Présentation
Options d'actions, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Néant	Aucune option d'actions n'a été attribuée à Valérie Baudson au titre de la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021, ou versée au cours de la même période.
	Néant	Si l'Assemblée générale annuelle approuve les éléments de rémunération attribués à Valérie Baudson au titre de l'exercice 2021, des actions de performance seront attribuées à Valérie Baudson après l'Assemblée générale. Cette attribution, d'une valeur de 258 730 euros, se fera dans les conditions décrites ci-dessus dans la partie « rémunération variable différée ».
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Valérie Baudson n'a pas de mandat d'administrateur de la Société.
Avantages de toute nature	11 514 €	Conformément à la politique de rémunération, Valérie Baudson bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi (valorisation de l'avantage à 3 955 euros *prorata temporis*) et d'une assurance chômage privée souscrite auprès de la GSC dans les conditions détaillées à la page 136 du présent document d'enregistrement universel. La cotisation intégralement prise en charge par Amundi a représenté un avantage en nature pour 7 559 euros *prorata temporis*.
Indemnité de cessation de fonction : Indemnité de départ	Aucune indemnité versée au titre de 2021	Valérie Baudson bénéficie d'une indemnité de départ en cas de départ contraint (cessation de son mandat à l'initiative d'Amundi ou du fait d'un changement de stratégie ou de contrôle) dans les conditions autorisées par le Conseil d'Administration du 31 mars 2021 et approuvées par l'Assemblée générale du 10 mai 2021. Le détail relatif à cette indemnité figure à la page 135 du document d'enregistrement universel.
Indemnité de non-concurrence	Aucune indemnité versée au titre de 2021	Valérie Baudson n'est pas soumise à une clause de non-concurrence au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail, suspendu durant la durée de son mandat, elle est soumise à une clause de non-concurrence lui interdisant d'accepter un emploi dans une entreprise développant une activité concurrente de celle d'Amundi. La convention de suspension du contrat de travail autorisée par le Conseil d'Administration du 10 mai 2021 après approbation de l'Assemblée générale qui s'est tenue le même jour a porté à 12 mois la durée de l'engagement de non-concurrence à compter de la rupture de son contrat de travail. Le détail relatif à l'indemnité qu'elle pourrait percevoir dans ce cadre figure à la page 136 du document d'enregistrement universel.
Prévoyance santé	1 686 €	En vertu de la décision du Conseil d'Administration du 31 mars 2021 et de l'approbation de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, Valérie Baudson bénéficie des mêmes dispositifs de prévoyance et de santé que les collaborateurs Amundi. Le montant des cotisations restant à la charge d'Amundi pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 sont : • Frais de santé : 784 euros ; • Prévoyance : 902 euros.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	120 €	En vertu de la décision du Conseil d'Administration du 31 mars 2021 et de l'approbation de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, Valérie Baudson a bénéficié du régime collectif et obligatoire de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable à l'ensemble des collaborateurs. À ce titre, elle a bénéficié d'une cotisation annuelle, intégralement prise en charge par Amundi, égale à 0,5 % du Plafond Annuel de la Sécurité sociale, soit 120 euros pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021 versée pour son compte auprès d'un assureur.

(1) S'agissant des montants versés, les seuls montants versés à Valérie Baudson au titre de son mandat au cours de la période du 11 mai au 31 décembre 2021 correspondent à sa rémunération fixe. Ils sont repris dans le tableau 2 de la section 2.4.3.5.

Il est par ailleurs rappelé à titre informatif que, au titre de ses fonctions de salariée pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération attribuée (fixe, variable et avantages en nature) à Valérie Baudson s'élève à 551 904 euros. Elle est détaillée dans la section 2.4.3.5.

2.4.3.4 Approche comparée de la rémunération

2.4.3.4.1 Évolution et comparabilité externe de la rémunération du Directeur Général

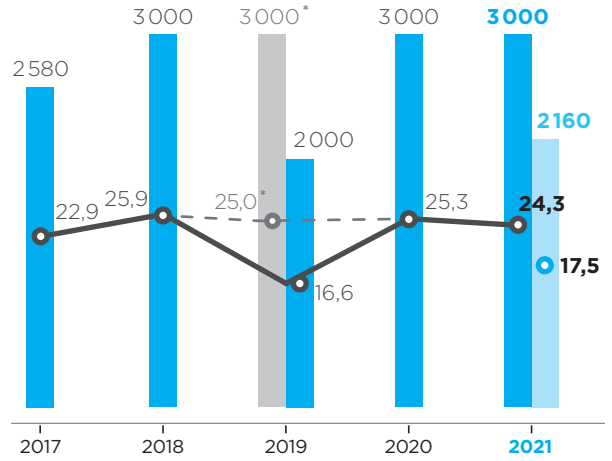
S'agissant d'Yves Perrier, Directeur Général du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, la rémunération globale qui lui a été attribuée au titre de l'exercice 2021 sur une base annuelle s'élève à 3 000 000 euros (hors avantages en nature), inchangée depuis 2018. Entre 2017 et 2021, l'évolution de la rémunération globale du Directeur Général s'établit à 16 %, à comparer avec une progression du résultat net comptable de 84 % (1) sur la même période.

S'agissant de Valérie Baudson, Directrice Générale depuis le 11 mai 2021, la rémunération globale qui lui a été attribuée au titre de l'exercice 2021 sur une base annuelle s'élève à 2 160 000 euros (hors avantages en nature).

Chaque année, une analyse est réalisée par un conseil externe pour situer la rémunération du Directeur Général par rapport à celle de ses pairs. Les résultats de cette étude concluent à un positionnement de la rémunération totale du Directeur Général Amundi dans la fourchette basse du marché. En effet, la rémunération totale de Valérie Baudson, comme celle d'Yves Perrier avant elle, se positionne en dessous du 1er quartile d'un panel de plus de 20 gestionnaires d'actifs internationaux dont les actifs sous gestion sont en moyenne de mille milliards de dollars.

2.4.3.4.2 Ratios d'équité légaux (France)

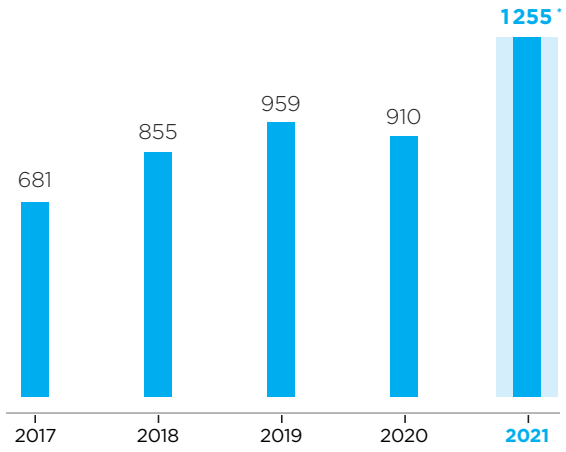
Évolution du Ratio d'équité et de la rémunération du Directeur Général



Rémunération attribuée à Yves Perrier au titre de l'exercice *(en k€)*
Rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de l'exercice *(en k€)*
Ratio de la rémunération attribuée à Yves Perrier par rapport à la rémunération moyenne des salariés France
Ratio de la rémunération attribuée à Valérie Baudson par rapport à la rémunération moyenne des salariés France

* *Avant renonciation par le Directeur Général à 50 % de sa rémunération variable attribuée au titre de 2019.*

Évolution du Résultat net comptable



Résultat net comptable (performance de la Société) *(en m€)*

* Résultat net comptable publié de 1 369 millions d'euros retraité de l'effet de l'*Affrancamento*

Tableau – Mise en perspective de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux avec les performances de la Société et les rémunérations moyenne et médiane des salariés

Les deux tableaux ci-après présentent les éléments prévus aux 6° et 7° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Le premier tableau présente l'évolution annuelle au cours des cinq derniers exercices de :

- la rémunération du Président du Conseil d'Administration ;
- la rémunération du Directeur Général ;
- la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ;
- la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ;
- les performances de la Société.

Le second tableau présente les ratios, et leur évolution sur les cinq derniers exercices, entre le niveau de la rémunération du Président du Conseil d'Administration et du Directeur Général et :

- la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux ;
- la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés autres que les mandataires sociaux.

(1) Cette progression est calculée hors effet de l'Affrancamento sur le résultat net comptable.

À des fins de lisibilité et conformément aux recommandations de l'AFEP/MEDEF en cas de changement de gouvernance en cours d'exercice, toutes les rémunérations sont présentées sur une base annuelle.

Les éléments méthodologiques suivants doivent être soulignés :

- ces tableaux ont été établis en respectant les lignes directrices de l'AFEP sur les multiples de rémunération actualisées en février 2021 ;
- à des fins de représentativité, et conformément à la recommandation 26.2 du Code AFEP-MEDEF, le périmètre retenu est celui des sociétés françaises du Groupe, en retenant les salariés en CDI présents à la fois le 31 décembre de l'exercice concerné et le 31 décembre de l'exercice précédent. À titre d'illustration, cet effectif représente au 31 décembre 2021, 2 325 collaborateurs soit plus de 93 % de l'effectif CDI en France, ce qui est significativement plus représentatif que l'effectif limité aux 9 salariés de la seule société Amundi S.A. soit moins de 0,4 % de l'effectif CDI en France (à titre d'information et en application stricte de la loi, le ratio de la rémunération attribuée au Directeur Général par rapport à la rémunération moyenne des salariés sur ce périmètre serait, en 2021, égal à 16,0 pour Yves Perrier et à 11,6 pour Valérie Baudson) ;
- toutes les rémunérations présentées sont les rémunérations attribuées, au titre des exercices considérés ;
- les éléments suivants ont été retenus sur une base brute : rémunération fixe, rémunération variable, participation et intéressement, actions de performance attribuées au titre de l'exercice considéré (attributions en 2022 au titre de 2021 sous réserve de l'autorisation du Conseil), prime exceptionnelle. Les avantages en nature ont été exclus compte tenu de leur caractère non significatif tant pour le Directeur Général que pour l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'en raison de la difficulté de consolidation de cette information sur l'ensemble du périmètre (pour le Directeur Général, cela représente moins de 7 000 euros sur une année au titre de l'avantage voiture). Les indemnités de départ, de non-concurrence et régimes de retraite supplémentaire ont également été exclues ;
- les données au titre de 2020 ont été mises à jour des montants définitifs.

Rémunérations attribuées et Performance de la Société *(en milliers d'euros)*

Périmètre France	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Évolution 2017-2021**
Président du Conseil d'Administration						
Rémunération de Xavier Musca jusqu'au 10 mai 2021	-	-	-	-	-	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		-	-	-	-	-
Rémunération de Yves Perrier à partir du 11 mai 2021	-	-	-	-	**350**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		-	-	-	-	-
Directeur Général						
Rémunération de Yves Perrier jusqu'au 10 mai 2021	2 580	3 000	2 000	3 000	**3 000**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 16,3 %*	*(33,3 %)*	*+ 50,0 %*	*0,0 %*	*+ 16,3 %*
Rémunération de Valérie Baudson à partir du 11 mai 2021	-	-	-	-	**2 160**	-
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		-	-	-	-	-
Salariés						
Rémunération moyenne des salariés	112,8	116,0	120,3	118,7	**123,4**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 2,9 %*	*+ 3,7 %*	*(1,3 %)*	*+ 4,0 %*	*+ 9,4 %*
Rémunération médiane des salariés	83,5	84,7	88,7	88,3	**92,6**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 1,5 %*	*+ 4,7 %*	*(0,5 %)*	*+ 4,9 %*	*+ 10,9 %*
Performance de la Société						
Résultat net comptable *(en millions d'euros)*	681	855	959	910	**1 255,0** (1)	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 25,6 %*	*+ 12,2 %*	*(5,1 %)*	*+ 37,9 %*	*+ 84,3 %*

(1) Résultat net comptable publié de 1 369 millions d'euros, retraité de l'effet de l'Affrancamento.

Ratios **Périmètre France**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Évolution 2017-2021**
Président du Conseil d'Administration						
Xavier Musca, jusqu'au 10 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	-	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	-	-	-	-	-	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Yves Perrier, à partir du 11 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	**2,8**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	-	-	-	-	**3,8**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Directeur Général						
Yves Perrier, jusqu'au 10 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	22,9	25,9	16,6	25,3	**24,3**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		*+ 3,0*	*(9,3)*	*+ 8,6*	*(1,0)*	*+ 1,4*
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	30,9	35,4	22,6	34,0	**32,4**	-
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		*+ 4,5*	*(12,8)*	*+ 11,3*	*(1,6)*	*+ 1,5*
Valérie Baudson, à partir du 11 mai 2021						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	-	**17,5**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	-	-	-	-	**23,3**	
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		-	-	-	-	-

Afin de donner une information la plus complète possible, pour la fonction de Directeur Général, il a également été procédé aux calculs pour l'année 2021 en prenant en compte les rémunérations attribuées à Yves Perrier et Valérie Baudson au *prorata* de la durée de leur mandat respectif. Il en résulte :

- une rémunération attribuée au titre de 2021 à la fonction de Directeur Général de 2 477 000 euros ;
- un ratio par la rémunération moyenne des salariés France de 20,1 ;
- un ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés France de 26,8.

2.4.3.4.3 Évolution du ratio d'équité monde

Outre ces dispositions issues de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019, Amundi calcule et communique depuis 2018 un ratio d'équité sur la base d'un périmètre représentatif de son activité mondiale. Ce calcul reposant sur des données financières (traitements et salaire, effectif moyen) rapportées à la rémunération attribuée au Président du Conseil d'Administration [(1)] et au Directeur Général permet en outre une comparaison avec d'autres entreprises. Sur la base de la rémunération attribuée à Yves Perrier au titre de son mandat de Directeur Général, ce ratio d'équité mondial s'établit à 18,7 pour 2021, en baisse de 2,2 points par rapport à celui de 2020. Sur la base de la rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de son mandat de Directrice Générale, il est de 13,5 en 2021. Il demeure l'un des ratios d'équité les plus faibles du SBF 120.

Rémunérations attribuées *(en milliers d'euros)* **Périmètre Monde**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Rémunération du Directeur Général, Yves Perrier	3 000	2 000	3 000	**3 000**
Rémunération de la Directrice Générale, Valérie Baudson	-	-	-	**2 160**
Rémunération moyenne des salariés	137,3	144,5	143,1	**160,0**
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en %)		*+ 5,2 %*	*(1,0 %)*	***+ 11,8 %***
Directeur Général				
Yves Perrier, jusqu'au 10 mai 2021				
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	21,9	13,8	21,0	18,7
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)		*(8,1)*	*+ 7,2*	***(2,2)***
Valérie Baudson à partir du 11 mai 2021				
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	13,5
Évolution par rapport à l'exercice précédent (en pt)	-	-	-	-

(1) Le ratio de la rémunération d'Yves Perrier, Président du Conseil d'Administration, par rapport à la rémunération moyenne des salariés est de 2,2 en 2021.

2.4.3.5 Tableaux de synthèse normalisés conformes aux recommandations de l'AFEP/MEDEF et de l'AMF

Rémunération et avantages versés à Xavier Musca, Président du Conseil d'Administration du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021

Il est rappelé que Xavier Musca, Président du Conseil d'Administration pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, a renoncé à percevoir une rémunération au titre de son activité d'administrateur. Aucune autre forme de rémunération ou d'avantage ne lui a été versée par la Société au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration qu'il a occupé depuis le 28 avril 2016 jusqu'au 10 mai 2021. Les informations relatives aux rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Xavier Musca au titre de son mandat de Directeur Général Délégué de Crédit Agricole S.A. figureront dans le document d'enregistrement universel de Crédit Agricole S.A. Aucune information relative à Xavier Musca ne figure donc dans les tableaux ci-après.

Rémunération et avantages versés aux autres Dirigeants mandataires sociaux

TABLEAU 1 – SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Yves Perrier Président du Conseil d'Administration à compter du 11 mai 2021	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020** *(en euros)*	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	-	207 555
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**-**	**207 555**

Yves Perrier Directeur Général du 1er janvier au 10 mai 2021	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020** *(en euros)*	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	3 005 295	1 082 206
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**3 005 295**	**1 082 206**

Valérie Baudson Directrice Générale à compter du 11 mai 2021	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2020 (1)** *(en euros)*	**Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2021** *(en euros)*
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	-	1 408 657
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération long terme	-	-
TOTAL	**-**	**1 408 657**

(1) Valérie Baudson n'était pas Dirigeant mandataire social durant l'exercice 2020.

Par ailleurs, la rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de ses fonctions de salariée pour la période du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021, s'élève à 551 904 euros.

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et des autres avantages octroyés aux Dirigeants mandataires sociaux au cours des exercices 2020 et 2021.

Yves Perrier **Président du Conseil d'Administration à compter du 11 mai 2021**	**Exercice 2020**		**Exercice 2021**	
	Montants attribués [2]	**Montants versés [3]**	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**
Rémunération fixe [1]	-	-	204 167	204 167
Rémunération variable annuelle [1]	-	-	0	0
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
Rémunération à raison de l'activité d'administrateur [4]	-	-	0	0
Avantages en nature *(véhicule de fonction)*	-	-	3 388	3 388
TOTAL	**-**	**-**	**207 555**	**207 555**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération au titre de son activité d'administrateur.

Yves Perrier **Directeur Général du 1er janvier 2021 au 10 mai 2021**	**Exercice 2020**		**Exercice 2021**	
	Montants attribués [2]	**Montants versés [3]**	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**
Rémunération fixe [1]	1 000 000	1 000 000	360 000	360 000
Rémunération variable annuelle [1]	2 000 000	1 566 158 [5]	720 000 [7]	2 082 664 [6]
Rémunération variable non différée	*600 000*	*300 000*	*144 000*	*600 000*
Rémunération variable à paiement décalé	*200 000*	*88 250*	*144 000*	*245 100*
Rémunération variable différée, conditionnelle, indexée	*1 200 000*	*1 177 908*	*432 000*	*1 237 564*
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération à raison de l'activité d'administrateur [4]	0	0	0	0
Avantages en nature *(véhicule de fonction)*	5 295	5 295	2 206	2 206
TOTAL	**3 005 295**	**2 571 453**	**1 082 206**	**2 444 870**

Les rémunérations et avantages versés par Crédit Agricole S.A. à Yves Perrier au titre de son 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. Les informations présentées correspondent à 100 % de la rémunération versée à Yves Perrier.
(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération au titre de son activité d'administrateur au titre de l'exercice 2020 et de l'exercice 2021.
(5) La rémunération variable versée en 2020 correspond pour 388 250 euros à la part non différée et la part à paiement décalé de la rémunération variable au titre de 2019 (partiellement indexée sur l'évolution de l'action Crédit Agricole S.A.), et pour 1 177 908 euros à des parts de rémunération variable attribuées au titre d'exercices antérieurs (2016, 2017 et 2018). Ces dernières ont été différées et indexées conformément à la réglementation applicable (détail dans le tableau 2 bis).
(6) La rémunération variable versée en 2021 correspond pour 845 100 euros à la part non différée et la part à paiement décalé de la rémunération variable au titre de 2020 (partiellement indexée sur l'évolution de l'action Crédit Agricole S.A.), et pour 1 237 564 euros à des parts de rémunération variable attribuées au titre d'exercices antérieurs (2017, 2018 et 2019). Ces dernières ont été différées et indexées conformément à la réglementation applicable (détail dans le tableau 2 bis).
(7) Les critères en application desquels cette rémunération a été déterminée sont décrits en 2.4.3.3.2.

Valérie Baudson Directrice Générale du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021	Exercice 2020 Montants attribués (2) (4)	Exercice 2020 Montants versés (3) (4)	Exercice 2021 Montants attribués (2)	Exercice 2021 Montants versés (3)
Rémunération fixe (1)	-	-	517 460	517 460
Rémunération variable annuelle (1) (5)	-	-	879 683	0
Rémunération variable non différée	-	-	*175 936*	*0*
Rémunération variable à paiement décalé d'un an	-	-	*175 937*	*0*
Rémunération variable différée, conditionnelle, indexée	-	-	*527 810*	*0*
Rémunération exceptionnelle	-	-	0	0
Rémunération à raison de l'activité d'administrateur	-	-	0	-
Avantages en nature *(véhicule de fonction et assurance chômage)*	-	-	11 514	11 514
TOTAL	**-**	**-**	**1 408 657**	**528 974**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au titre des fonctions au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au titre des fonctions au cours de l'exercice.
(4) Valérie Baudson n'était pas Dirigeant mandataire social durant l'exercice 2020.
(5) Les critères en application desquels cette rémunération a été déterminée sont décrits en 2.4.3.3.3.

La rémunération attribuée à Valérie Baudson au titre de ses fonctions de salariée pour la période du 1er janvier au 10 mai 2021 s'élève à 551 904 euros et se décompose comme suit : rémunération fixe de 120 079 euros, une rémunération variable de 430 432 euros qui sera versée, pour partie, au cours des exercices suivants, des avantages en nature pour 1 393 euros.

Valérie Baudson a perçu également au cours de l'exercice 2021 des sommes correspondant à des rémunérations variables attribuées au titre d'exercices précédents (2017, 2018, 2019 et 2020) pour un total de 648 027 euros. Elle a également perçu 16 912 euros de rémunération variable collective au titre de 2020 (intéressement, participation et abondement).

TABLEAU 2 BIS – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES DIFFÉRÉES VERSÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Le tableau 2 Bis est sans objet pour Yves Perrier au titre de son mandat de Président du Conseil d'Administration et pour Valérie Baudson au titre de sa première année de mandat de Directrice Générale.

Le Conseil d'Administration du 9 février 2021 a constaté le niveau d'atteinte de chaque objectif de performance préalable au versement des tranches différées attribuées en 2018, 2019 et 2020 tel que détaillé dans le tableau ci-dessous.

Niveau d'atteinte des conditions de performance *Exercice 2020*	Pondération	Rémunération variable différée attribuée en 2018	Rémunération variable différée attribuée en 2019	Rémunération variable différée attribuée en 2020
Performance économique Amundi	85 %	120 %	120 %	120 %
Performance économique, boursière et sociétale de Crédit Agricole S.A.	15 %	100 %	98,4 %	95,8 %
TAUX D'ATTEINTE GLOBAL PLAFONNÉ À 100 %	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

La condition globale de versement est donc remplie à 100 % et les versements suivants ont été faits en 2021 :

Yves Perrier Directeur Général jusqu'au 10 mai 2021	Exercice 2019 En numéraire	Exercice 2020 En numéraire	Exercice 2021 En numéraire
Rémunération variable différée attribuée en 2016	408 660		
Rémunération variable différée attribuée en 2017	332 320	366 880	
Rémunération variable différée attribuée en 2018	285 692	318 028	397 664 (1)
Rémunération variable différée attribuée en 2019		493 000	618 200 (2)
Rémunération variable différée attribuée en 2020			221 700 (3)
TOTAL	**1 026 672**	**1 177 908**	**1 237 564**

(1) Attribution au titre de l'exercice 2017 d'une tranche de rémunération variable différée pour 344 000 euros conditionnelle et indexée sur les actions Crédit Agricole S.A. et Amundi.
(2) Attribution au titre de l'exercice 2018 d'une tranche de rémunération variable différée pour 400 000 euros conditionnelle et indexée sur les actions Crédit Agricole S.A. et Amundi.
(3) Attribution au titre de l'exercice 2019 d'une tranche de rémunération variable différée pour 200 000 euros conditionnelle et indexée sur les actions Crédit Agricole S.A. et Amundi.

TABLEAU 3 – RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES ET PERCUES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR

Ce tableau est présenté en section 2.4.3.1.2.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR AMUNDI ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont bénéficié d'aucune attribution d'options en 2021.

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les Dirigeants mandataires sociaux n'ont levé aucune option au cours de l'exercice 2021.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Le Conseil d'Administration du 8 février 2022 a décidé d'attribuer sous forme d'actions de performance une part de la rémunération variable globale de Valérie Baudson au titre de son mandat de Directrice Générale pour la période du 11 mai 2021 au 31 décembre 2021. Cette attribution ne sera effectuée qu'à l'issue de l'Assemblée générale annuelle 2022 si celle-ci a approuvé les éléments de rémunération variable attribués à Valérie Baudson au titre de 2021. Ce tableau est donc sans objet pour l'exercice 2021.

Il est précisé qu'au titre des fonctions de salariée que Valérie Baudson exerçait jusqu'au 10 mai 2021, elle a bénéficié d'une attribution de 5 660 actions sous conditions de performance le 28 avril 2021, soit 355 901 euros selon la valorisation des actions retenues pour les comptes consolidés. Cette attribution correspond au paiement d'une partie de la rémunération variable attribuée au titre de 2020 conformément à la politique de rémunération et dans les conditions décrites au 2.4.2.2.

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUEES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Dirigeants mandataires sociaux bénéficiaires	Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
Néant	Néant	Néant	Néant

Aucune attribution d'actions de performance n'a été faite précédemment aux Dirigeants mandataires sociaux au titre de leurs mandats.

Au titre des fonctions de salariée que Valérie Baudson exerçait jusqu'au 10 mai 2021, elle avait bénéficié d'attributions d'actions de performance qui sont devenues disponibles durant l'exercice 2021. Il s'agit de 5 169 actions du plan du 13 décembre 2017.

TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS

Amundi n'a pas émis de plan d'options de souscription ou d'achat d'actions.

TABLEAU 9 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITE D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Ce tableau est présenté à la note 6.5 des Notes annexes aux états financiers consolidés. Il est rappelé qu'aucun des plans détaillés dans ce tableau n'a bénéficié à un dirigeant mandataire social.

TABLEAU 10 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Les Dirigeants mandataires sociaux ne bénéficient pas d'une rémunération variable pluriannuelle.

TABLEAU 11 – CONTRATS DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants mandataires sociaux	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**	**Oui**	**Non**
Yves Perrier								
Président du Conseil d'Administration								
Début du mandat : 11 mai 2021								
Fin de mandat : cf. (1)		X		X		X		X
Yves Perrier								
Directeur Général								
Début du mandat : 15 septembre 2015								
Fin de mandat : 10 mai 2021	X		X		X			X
Valérie Baudson								
Directrice Générale								
Début du mandat en cours : 11 mai 2021								
Fin de mandat : indéterminée	X (2)		X		X		X	

(1) Yves Perrier a été nommé Président pour la durée de son mandat d'administrateur dont le renouvellement est soumis à l'Assemblée générale 2022.
(2) Pour rappel, le contrat de travail de Valérie Baudson fait l'objet d'une suspension durant la durée de son mandat social, comme cela est décrit au paragraphe 2.4.4.4 du présent document d'enregistrement universel.

Les avantages postérieurs à l'emploi dont bénéficient les Dirigeants mandataires sociaux sont détaillés s'agissant d'Yves Perrier au paragraphe 2.4.3.3.2 et de Valérie Baudson au paragraphe 2.4.4.4.

2.4.4 Politique de rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2022

En application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, il sera demandé à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 d'approuver la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022.

2.4.4.1 Principes communs à l'ensemble des mandataires sociaux

La politique de rémunération applicable aux mandataires sociaux est déterminée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des Rémunérations puis soumise au vote de l'Assemblée générale des actionnaires par résolutions distinctes, ce dernier choix permettant aux actionnaires de voter spécifiquement sur chacune d'entre elles, et à la Société de tenir plus finement compte du résultat de ces votes. La politique de rémunération est conforme à l'intérêt social d'Amundi, contribue à sa pérennité tout en s'inscrivant dans sa stratégie, à la fois d'un point de vue commercial et comme investisseur responsable, telle que décrite au chapitre 1 du présent document d'enregistrement universel. Dans cet objectif, elle s'inscrit et se conforme au cadre général décrit à la section 2.4.1, notamment pour les Dirigeants mandataires sociaux. Concernant la Directrice Générale et le Directeur Général Délégué, divers mécanismes, tels que l'indexation des rémunérations différées sur la valeur de l'action et/ou de paniers de fonds représentatifs, favorisent l'alignement des intérêts.

Lorsque des critères de performance sont prévus pour la rémunération variable et la rémunération en actions, l'évaluation de la performance résulte de la comparaison entre le résultat obtenu et la cible définie. Ceci s'applique à la Directrice Générale et au Directeur Général Délégué.

La mise en œuvre et la révision de cette politique font l'objet de propositions détaillées et analysées par le Comité des Rémunérations, composé à deux tiers d'administrateurs indépendants et présidé par un administrateur indépendant. Les propositions sont ensuite débattues au sein du Conseil d'Administration, qui est chargé d'élaborer la politique de rémunération. Celui-ci est tenu de respecter les principes édictés dans le Code AFEP-MEDEF ainsi que dans la Charte de l'administrateur de la Société, notamment concernant la gestion des potentiels conflits d'intérêts. Les décisions du Conseil portent à la fois sur les éléments de rémunération de l'exercice écoulé et sur la politique de rémunération pour l'exercice à venir. Elles prennent en compte les votes et éventuels avis exprimés par les actionnaires durant la dernière Assemblée générale. Le travail du Conseil

d'Administration s'appuie sur des analyses permettant notamment une comparaison avec les rémunérations d'autres dirigeants. Pour le Président du Conseil d'Administration, le Conseil se réfère aux dirigeants de sociétés cotées du SBF 120 et pour la Directrice Générale aux dirigeants d'un panel de plus de 20 gestionnaires d'actifs internationaux dont les actifs sous gestion sont en moyenne de mille milliards de dollars. Le Conseil d'Administration tient par ailleurs compte des conditions de rémunération et d'emploi des salariés lors de ses prises de décision concernant les mandataires sociaux. Il analyse en particulier l'évolution sur les cinq dernières années de la performance de la Société ainsi que des rémunérations moyennes et médianes des salariés.

Cette politique et les éléments de sa mise en œuvre ont été soumis à compter de l'exercice 2018 au vote de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société.

Dans ce cadre, la Société se conforme aux dispositions des textes suivants :

- le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (le « Code AFEP-MEDEF ») révisé en janvier 2020 et à l'ensemble des principes qui y sont énoncés ;
- le cadre réglementaire applicable à la rémunération du personnel identifié (dont font partie la Directrice Générale et le Directeur Général Délégué) tel que défini par le Code monétaire et financier ;
- les dispositions du Code de commerce.

Les dispositions de la politique de rémunération applicable aux Dirigeants mandataires sociaux, sous réserve de leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, ont vocation à s'appliquer aux Dirigeants mandataires sociaux nouvellement nommés ou dont le mandat est renouvelé post-Assemblée générale, étant précisé que le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, se réserve la possibilité de décider des adaptations nécessaires pour tenir compte de la situation individuelle du dirigeant mandataire social concerné et des responsabilités qui lui seront confiées. Ces éléments ainsi déterminés s'appliqueront jusqu'à la prochaine réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur la politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

En cas de circonstances exceptionnelles (telles qu'une modification exceptionnelle des conditions de marché ou une évolution imprévue affectant substantiellement l'activité de la Société), le Conseil d'Administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération. Conformément à l'article L. 22-10-8 III du Code de commerce, cette dérogation devra être temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Le Conseil d'Administration se prononcera après avis du Comité des Rémunérations et, le cas échéant, après avoir recueilli tout avis nécessaire ou utile afin de décider du principe et des modalités de cette dérogation en accord avec les règles applicables. Les éléments de la politique auxquels il peut être dérogé sont exclusivement les éléments variables attribués à la Directrice Générale et/ou au Directeur Général Délégué, avec pour unique objectif de tenir compte, aussi justement que possible, de l'impact de la circonstance exceptionnelle en question sur le calcul des objectifs quantitatifs prévus dans la présente politique de rémunération, dans le respect du plafond fixé pour la rémunération variable globale. Le cas échéant, l'usage de cette faculté fera l'objet d'une communication par la Société et, en tout état de cause sera décrit dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise relatif à l'exercice concerné, ainsi que l'explication de la nature des circonstances exceptionnelles et l'indication des éléments auxquels il aura été dérogé, conformément au 10° du I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Les principales modifications envisagées de la politique de rémunération des mandataires sociaux d'Amundi au titre de l'exercice 2022, par comparaison à celle prévue pour l'exercice 2021, sont liées au changement de gouvernance :

- en 2022, la politique de rémunération n'a plus vocation à s'appliquer à des personnes différentes occupant successivement les mandats de Président du Conseil d'Administration ou de Directeur Général, comme ce fut le cas en 2021 ;
- une autre modification de la politique de rémunération consiste à ajuster les critères non-économiques de la rémunération variable de la Directrice Générale pour tenir compte des priorités stratégiques d'Amundi ;
- enfin, elle comporte des précisions sur la rémunération du Directeur Général Délégué nommé à ce poste à compter du 1er avril 2022.

Dans le cadre de ce projet de modification, le Conseil d'Administration a tenu compte des votes exprimés par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 mai 2021 et notamment de l'approbation des politiques de rémunération applicables au Président du Conseil d'Administration (10e et 11e résolutions, approuvées à hauteur, respectivement, de 99,87 % et de 99,10 %), aux membres du Conseil d'Administration (7e résolution, approuvée à hauteur de 99,98 %) et au Directeur Général (8e et 9e résolutions approuvées à hauteur, respectivement, de 97,59 % et de 98,05 %), mais aussi de celle des informations mentionnées au I. de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce (5e résolution, adoptée à 99,89 %).

2.4.4.2 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs et au censeur

La politique de rémunération des administrateurs (1) comprend, d'une part, des éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1, et, d'autre part, des éléments spécifiques développés ci-après.

Les administrateurs sont exclusivement rémunérés par une somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale et répartie par le Conseil d'Administration.

Le montant global de cette somme a été fixé à 700 000 euros lors de l'Assemblée générale du 30 septembre 2015.

Il est rappelé que cette rémunération est versée en N+1 au titre de l'année N. Ainsi, la politique de rémunération applicable en 2022 aux administrateurs, sous réserve de son approbation par l'Assemblée générale, sera versée en 2023 au titre de l'exercice 2022.

Il a été proposé par le Conseil d'Administration du 8 février 2022, après avis de son Comité des Rémunérations, de maintenir la même politique de rémunération que celle appliquée et approuvée au titre de l'exercice 2021 :

(1) Les informations relatives aux administrateurs, notamment la durée de leurs mandats, figurent en section 2.1.1.

- 3 500 euros par administrateur par présence aux réunions du Conseil ;
- 2 000 euros par administrateur par présence aux réunions de Comités, dans la limite d'un montant annuel de 15 000 euros par Comité ;
- un forfait annuel de 15 000 euros alloué au Président du Comité d'Audit ;
- un forfait annuel de 15 000 euros alloué au Président du Comité des Risques ;
- un forfait annuel, de 10 000 euros, alloué au Président du Comité des Rémunérations, au Président du Comité Stratégique et RSE et au Président du Comité des Nominations.

Le censeur perçoit le même montant que les administrateurs, prélevé sur la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux administrateurs.

Il est rappelé que le versement de la somme allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité peut être suspendu (i) en vertu du deuxième alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce, lorsque le Conseil d'Administration n'est pas composé conformément à l'article L. 225-18-1 du même Code, et (ii) dans les conditions de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, lorsque l'Assemblée générale n'approuve pas le projet de résolution portant sur les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la résolution suivante sera soumise à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

« Approbation de la politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »

2.4.4.3 Politique de rémunération applicable au Président du Conseil d'Administration

La politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration comprend les éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1, les éléments applicables aux membres du Conseil d'Administration présentés en section 2.4.4.2 et des éléments spécifiques développés ci-après.

Le Conseil d'Administration du 8 février 2022 a décidé de maintenir inchangée la rémunération annuelle de Yves Perrier en tant que Président du Conseil d'Administration, laquelle s'élève donc à un montant forfaitaire fixe de 350 000 euros. Cette rémunération avait été déterminée à l'occasion de sa nomination en mai 2021, en tenant compte des rémunérations observées pour des fonctions de Président non exécutif dans les grandes sociétés cotées. Afin de garantir son indépendance dans l'exécution de son mandat, le Président du Conseil d'Administration ne sera éligible à aucune rémunération variable, y compris les plans d'attribution d'actions de performance.

En tant qu'administrateur, le Président du Conseil d'Administration peut également bénéficier des rémunérations présentées en section 2.4.4.2. Il est toutefois précisé qu'Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération à raison de son mandat d'administrateur.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
Rémunération fixe	La rémunération annuelle du Président du Conseil d'Administration est fixée à 350 000 euros depuis le 11 mai 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Le Président du Conseil d'Administration est éligible à la rémunération versée aux administrateurs. Il est toutefois précisé qu'Yves Perrier a renoncé à la perception d'une rémunération à raison de son mandat d'administrateur.
Rémunération variable annuelle	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable long terme	Le Président du Conseil d'Administration n'est éligible à aucune rémunération variable long terme.
Avantages de toute nature	Le Président du Conseil d'Administration bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. La valorisation de cet avantage est estimée à 5 295 euros pour 2022.
Frais de santé	Yves Perrier bénéficie du régime frais de santé en vigueur pour les collaborateurs Amundi. La cotisation à la charge d'Amundi pour 2022 est estimée à 1 221 euros.

Conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la résolution suivante sera soumise à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

« Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président du Conseil d'Administration établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »

2.4.4.4 Politique de rémunération applicable à la Directrice Générale

La politique de rémunération de la Directrice Générale comprend, d'une part, des éléments communs à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1 et, d'autre part, des éléments spécifiques développés ci-après.

Le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 8 février 2022 a décidé de reconduire la politique de rémunération qu'il avait défini à l'occasion de la nomination de la Directrice Générale, tout en adaptant les critères non-économiques de la rémunération variable aux priorités stratégiques d'Amundi pour 2022.

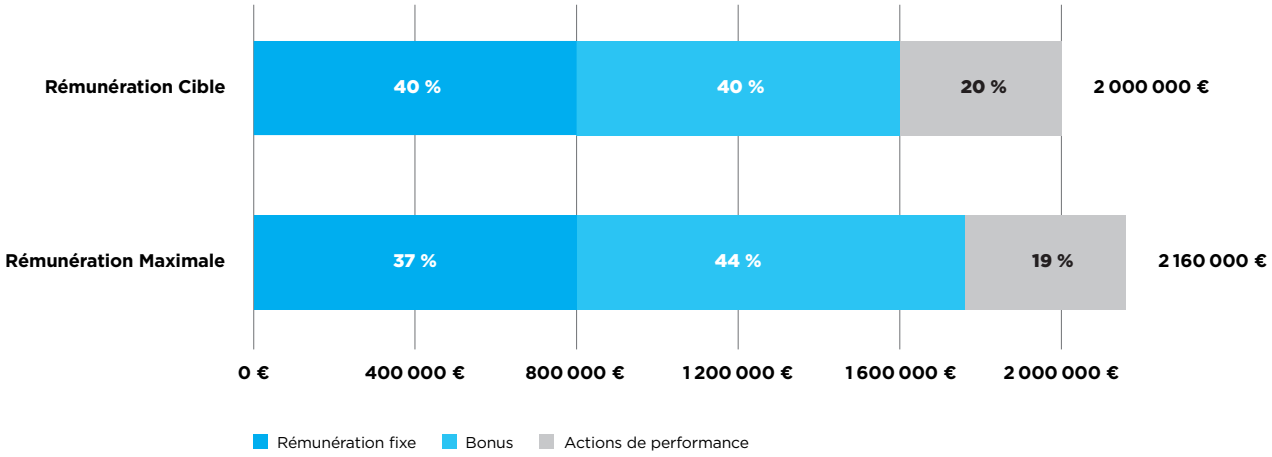
Contrat de travail

Lors de sa réunion du 31 mars 2021, le Conseil d'Administration a relevé qu'à la date de sa nomination, Valérie Baudson cumulait plus de 25 ans d'ancienneté au sein du Groupe, laquelle traduisait son expertise, sa maîtrise des enjeux et sa contribution au développement du Groupe depuis le 1er janvier 1995.

Il n'a donc pas semblé opportun au Conseil de priver Valérie Baudson des avantages qu'elle pouvait tirer de son contrat de travail, et dont elle ne pourrait plus bénéficier s'il y avait été mis fin. Conformément à la doctrine de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise, le Conseil a donc considéré que l'ancienneté et la situation personnelle de Valérie Baudson justifiaient le maintien de son contrat de travail tout en organisant sa suspension.

À ce titre, en vertu d'une autorisation donnée par le Conseil du 10 mai 2021, une convention de suspension a été conclue le 10 mai 2021 afin d'organiser les modalités de revalorisation de la rémunération au titre du contrat de travail de Mme Baudson et les conditions de reclassement lors de la réactivation de ce contrat. Il est précisé que cette convention ne prévoit pas la prise en compte de la période de suspension pour le calcul de l'ancienneté de Valérie Baudson. La convention de suspension modifie également la durée de l'engagement de non-concurrence prévu par le contrat de travail, en portant celle-ci de six mois à un an, les autres conditions de cet engagement de non-concurrence restant inchangées. Cette suspension du contrat de travail implique notamment que Valérie Baudson ne bénéficiera pas, pendant la durée de son mandat, des éléments de rémunération y afférents, qu'ils résultent de son contrat de travail, des stipulations conventionnelles applicables ou des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Elle ne sera ainsi rémunérée qu'au titre de son mandat social, selon les modalités décrites ci-dessous. Cette convention fera l'objet d'une résolution soumise à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2021 au titre des conventions réglementées.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

Éléments de la politique de rémunération	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, en prenant en compte les pratiques de place, les rémunérations observées pour des fonctions de même nature dans les grandes sociétés cotées françaises et les sociétés de gestion d'actifs européennes cotées ainsi que la situation individuelle du dirigeant mandataire social, en particulier son expérience. Le Conseil d'Administration du 8 février 2022, sur proposition du Comité des Rémunérations, a décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe, soit 800 000 euros au titre de 2022. Cette rémunération avait été déterminée au moment de la nomination de Valérie Baudson. Conformément à l'article 25.3.1 du Code AFEP-MEDEF, cette rémunération ne doit en principe être revue qu'à intervalle de temps relativement long. Le Comité des Rémunérations analyse la situation de la rémunération de la Directrice Générale une fois par an, sans que cet examen ne donne nécessairement lieu à une révision de la rémunération. Le versement des éléments de rémunération fixe n'est pas conditionné à l'approbation *ex post* de l'Assemblée générale.
Rémunération variable globale	**Nature de la rémunération variable globale** La rémunération variable globale sera attribuée : • en partie sous forme de bonus ; • en partie sous forme d'actions de performance selon les modalités présentées en détails ci-après. **Niveau cible de la rémunération variable globale** La rémunération variable globale cible s'élève à 1 200 000 euros, soit 150 % de la rémunération fixe. Jusqu'à ce montant cible, cette rémunération variable est attribuée : • à hauteur des deux tiers du total sous forme de bonus en numéraire, soit, à la cible, 800 000 euros ; • à hauteur d'un tiers sous forme d'actions de performance, soit, à la cible, 400 000 euros. **Plafond de la rémunération variable globale** Au-delà de la cible de 1 200 000 euros, toute attribution se fera exclusivement sous forme de bonus en numéraire. Au maximum, la rémunération variable globale peut atteindre 1 360 000 euros en cas de surperformance, soit 170 % de la rémunération fixe. Ceci est par ailleurs conforme à l'application de l'article L. 511-78 du Code monétaire et financier, qui prévoit que l'Assemblée générale peut porter la rémunération variable globale à un maximum de 200 % de la rémunération fixe annuelle, y compris en cas de dépassement des objectifs. La structure de la rémunération proposée, pour Valérie Baudson, Directrice Générale, peut être synthétisée comme suit : 

Éléments de la politique de rémunération	Présentation

Rémunération variable globale :

Modalités de détermination

Modalités de détermination de la rémunération variable globale

Le montant de la rémunération variable globale de la Directrice Générale attribuée au titre de 2022, sera déterminée postérieurement à la clôture 2022, par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, en comparant le résultat obtenu et les objectifs pré-établis en début d'exercice pour chaque critère, économique et non-économique.

Au titre de 2022, le poids des critères économiques est de 70 % et celui des critères non économiques de 30 %. L'ensemble des critères porte sur le périmètre Amundi pour 80 % et sur le périmètre Crédit Agricole S.A. pour 20 %.

Critères économiques

Les critères économiques retenus reflètent la performance financière et opérationnelle d'Amundi et de Crédit Agricole S.A. Pour chaque critère, l'objectif cible à atteindre a été fixé sur la base du budget validé par le Conseil d'Administration (dont les valeurs sont confidentielles). Il est précisé que les valeurs prévues au budget correspondent aux valeurs cibles.

Critères non économiques

Les critères non économiques Amundi choisis par le Conseil d'Administration sont alignés avec les priorités stratégiques de la Société :

- le développement de l'ESG sera déterminant pour la croissance d'Amundi à moyen terme ;
- l'intégration rapide de Lyxor est un point clé pour le développement d'Amundi sur le secteur des ETF et en gestion alternative ;

À l'issue de l'exercice 2022, le Conseil évaluera l'atteinte :

- du critère relatif aux projets ESG, en mesurant la progression d'Amundi, à fin 2022, dans la mise en oeuvre des dix engagements prévus par le plan « Ambition 2025 » (tels que présentés dans le communiqué de presse du 8 décembre 2021), sur la base de résultats quantitatifs et qualitatifs,
- du critère relatif à la réalisation de l'intégration de Lyxor, en fonction du respect du calendrier prévu pour l'intégration et du montant des synergies déjà réalisées à fin 2022.

Le critère non économique Crédit Agricole S.A qui concerne également les Dirigeants mandataires sociaux de Crédit Agricole S.A., porte sur le déploiement du Projet Client, Humain et Sociétal du Groupe avec un accent particulier sur la dimension sociétale. Le Conseil évaluera l'atteinte de ce critère en fonction des réalisations de l'année 2022.

Ainsi, compte tenu des critères relatifs à la mise en oeuvre des projets ESG Amundi et au déploiement du Projet Client, Humain et Sociétal du Groupe Crédit Agricole S.A., 20 % de la rémunération variable de la Directrice Générale est liée à des sujets RSE et ESG.

Les critères définis pour la rémunération variable 2022, sur la base des comptes annuels, et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle 2022, sont les suivants :

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond
PÉRIMÈTRE AMUNDI	**80 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**60 %**			
PNB (produit net bancaire) *(en M€)* (1)	9,0 %	50 %	100 %	150 %
Coex (coefficient d'exploitation) *(en %)* (1)	12,0 %	50 %	100 %	150 %
RNPG ajusté (résultat net part du groupe ajusté) *(en M€)* (1)	30,0 %	50 %	100 %	150 %
Collecte nette *(en Md€)* (1)	9,0 %	50 %	100 %	150 %
Critères non économiques	**20 %**			
Mettre en œuvre les projets ESG (2)	10,0 %			150 %
Réaliser l'intégration de Lyxor (2)	10,0 %			150 %
PÉRIMÈTRE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	**20 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**10 %**			
Coex *(en %)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RNPG *(en M€)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RoTE *(en %)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
Critères non économiques	**10 %**			
Projet Client, Humain et Sociétal (2)	10,0 %			150 %
TOTAL	**100 %**			

(1) Critère quantitatif
(2) Critère quantitatif et qualitatif

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
	Pour chaque critère économique, • un seuil déclencheur est appliqué en deçà duquel il sera considéré comme nul ; • l'atteinte de ce seuil déclencheur conduit à un taux de réalisation de 50 % pour les critères Amundi et à un taux de 60 % pour les critères Crédit Agricole S.A. ; • l'atteinte des objectifs cibles correspond à un taux de réalisation de 100 % ; • le taux de réalisation maximum retenu en cas de surperformance ne peut excéder 150 %. Chaque critère non économique ne peut excéder un taux de réalisation de 150%. Le taux de réalisation global sera calculé comme étant la moyenne pondérée des taux de réalisation de tous les critères, économiques et non économiques. Il s'appliquera à l'ensemble de la rémunération variable globale, dans la limite du plafond prévu de 113,3 %. La rémunération variable globale maximale sera de 1 360 000 euros, soit 113,3 % de la rémunération cible ou 170 % de la rémunération fixe.
Rémunération variable globale **Modalités de différé et d'indexation**	**Modalités de différé et d'indexation de la rémunération variable globale** Les modalités de différé et d'indexation applicables à la rémunération variable globale sont définies dans le respect de la Directive CRD V qui prévoit que : • 50 % de la rémunération variable globale attribuée soit versée sous forme d'instruments ; • 60 % de la rémunération variable globale attribuée soit différée sur une durée de cinq ans ; • les tranches versées sous forme d'instruments (numéraire indexé ou actions de performance) soient soumises à une période de rétention d'un an. Le calcul de la rémunération à différer au titre de l'exercice se fait sur la totalité de la rémunération variable globale incluant les actions de performance attribuées au titre de cet exercice.
	Part non différée de la rémunération variable globale, comptant pour 40 % du total, payée intégralement sous forme de numéraire La rémunération variable globale est, à concurrence de 40 %, acquise immédiatement au moment de son attribution par le Conseil d'Administration, sous réserve de l'approbation *ex post* de l'Assemblée générale. Cette part non différée sera payée en deux fois : 1. Une moitié, soit 20 % du total, dans les 15 jours suivants l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice au titre duquel cette rémunération est attribuée, soit en mai 2023 pour la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022 ; 2. L'autre moitié, soit 20 % du total, sera payée un an après son attribution, soit en mars 2024 pour la rémunération attribuée au titre de l'exercice 2022. Cette seconde partie de la rémunération variable sera indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. **Part différée de la rémunération variable globale, comptant pour 60 % du total** La rémunération variable globale différée, comptant pour 60 % du total de la rémunération globale, correspond à la somme : • des actions de performance attribuées à la Directrice Générale et qui représentent au maximum deux tiers de la rémunération variable globale cible ; • du bonus payé en numéraire pour le solde. **Actions de performance** Afin d'inciter la Directrice Générale à la création de valeur à long terme et d'aligner ses intérêts avec ceux de la Société et des actionnaires, une partie de sa rémunération variable globale lui sera attribuée sous forme d'actions soumises à conditions de performance. Il est précisé que conformément à la 26e résolution de l'Assemblée générale 2021, le nombre total d'actions attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux ne pourra représenter plus de 0,1 % du capital social. *Nombre d'actions initialement attribué* Le nombre d'actions Amundi, correspondant à la part de la rémunération variable attribuée au titre de 2022 sous forme d'actions de performance, sera déterminé par le Conseil d'Administration sur la base de la moyenne des cours moyens de l'action Amundi au cours des 40 jours ouvrés précédant le Conseil. Ces actions de performance constituant une modalité de paiement de la rémunération variable, leur attribution effective n'interviendra qu'après le vote *ex post* de l'Assemblée générale annuelle appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022. *Modalités d'acquisition des actions de performance* Sous réserve de la satisfaction des conditions de performance, ces actions seront acquises en cinq tranches sur cinq ans. Chaque tranche est soumise à une obligation de conservation d'un an à compter de la date d'acquisition. Le nombre d'actions Amundi définitivement acquises pour chaque tranche sera déterminé chaque année par le Conseil d'Administration en fonction du niveau d'atteinte des conditions de performance qui auront été définies à l'attribution initiale et qui se fonderont notamment sur le RNPG ajusté, le Coefficient d'exploitation, la collecte nette ainsi que des critères reflétant la mise en œuvre de la trajectoire ESG d'Amundi. Les modalités précises, telles que la pondération et l'échelle d'acquisition seront arrêtées par le Conseil d'Administration au moment de l'attribution et décrites dans le rapport sur la rémunération attribuée à la Directrice Générale au titre de 2022 qui sera soumis au vote ex post de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022. *Autres dispositions applicables à la rémunération variable long terme* La Directrice Générale sera tenue de conserver, jusqu'à la cessation de son mandat, pour chaque plan, 20 % des actions acquises. Elle prendra également l'engagement formel de ne recourir à aucune stratégie de couverture ou d'assurance jusqu'à la date de disponibilité des actions de performance.

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
	Bonus payé en numéraire Le bonus payé en numéraire est versé sur cinq ans en cinq tranches équivalentes. *Conditions de versements des tranches de bonus* Le paiement de chaque tranche est soumis à l'atteinte de quatre conditions de performance déterminées par le Conseil d'Administration de la Société sur recommandation du Comité des Rémunérations. Ces conditions portent, pour 85 % sur le RNPG ajusté du Groupe Amundi et pour 15 % sur trois agrégats propres au groupe Crédit Agricole S.A. (conditions de performance économique, boursière et sociétale). La structure des conditions de performance retenue pour la rémunération attribuée au titre de 2022 est identique à celle applicable à la Directrice Générale au titre de l'année 2021 telle que décrite au chapitre 2.4.3.3.3. Dans l'hypothèse où les actions de performance attribuées ne représenteraient pas au moins 50 % de la rémunération à différer, alors chaque tranche serait versée pour partie sous forme numéraire et pour partie sous forme de rémunération indexée à concurrence de 85 % sur l'évolution du cours de l'action Amundi et à concurrence de 15 % sur l'évolution du cours de l'action Crédit Agricole S.A. Le versement de ces tranches serait également soumis à une période de rétention d'un an et à des conditions de performance dont la structure est identique à celle décrite au chapitre 2.4.3.3.3.
Rémunération variable globale : **Modalités de versement**	**Modalités de versement de la rémunération variable globale** Le versement des éléments de rémunération variable (dont l'attribution des actions de performance) est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle qui statuera sur les comptes de l'exercice devant se clore le 31 décembre 2022.
Rémunération variable globale : **Conditions en cas de départ et clause de restitution**	**Conditions applicables à la part différée de la rémunération variable globale en cas de départ** En cas de départ, Valérie Baudson ne pourra pas conserver ses droits au versement des tranches de rémunération différée non acquises (en numéraire ou sous forme de titres), sauf en cas de départ à la retraite 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 fixées initialement. **Clause de restitution applicable à la part différée de la rémunération variable globale** S'il est découvert, sur une période de cinq ans après la livraison d'une tranche de rémunération différée, qu'elle soit en numéraire ou sous forme de titres, que la Directrice Générale : (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave, le Conseil d'Administration se réserve le droit d'exiger la restitution de tout ou partie des actions déjà livrées ou des sommes déjà versées, sous réserve de l'applicabilité en droit français.
Rémunération exceptionnelle	Absence de rémunération exceptionnelle, sauf circonstances spécifiques liées à des opérations ayant un effet structurant sur la Société. En cas d'attribution d'une rémunération exceptionnelle, la somme de cette rémunération exceptionnelle et de la rémunération variable globale ne pourra en aucun cas excéder le plafond de 200 % de la rémunération fixe. Le versement d'éléments de rémunération exceptionnelle serait, 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 2022.
Rémunération attribuée aux membres du Conseil d'Administration ou au Président du Conseil d'Administration	La Directrice Générale ne perçoit pas de rémunération au titre d'un éventuel mandat d'administratrice ou de Président du Conseil d'Administration. Il est au demeurant rappelé que Valérie Baudson n'est pas membre du Conseil d'Administration.
Indemnité de départ à la retraite	Valérie Baudson bénéficie, au titre de son contrat de travail suspendu, du dispositif des indemnités de départ à la retraite prévu pour l'ensemble des collaborateurs au titre de l'accord sur le cadre social d'Amundi.
Indemnités de cessation de fonction : indemnité de départ	**Éligibilité au versement d'une indemnité de départ** En cas de cessation de son mandat de Directrice Générale, le contrat de travail de Valérie Baudson est réactivé à des conditions de rémunération équivalentes à la moyenne des rémunérations attribuées aux membres du Comité de Direction Générale d'Amundi, hors mandataires sociaux, au cours du dernier exercice précédant la cessation de son mandat social, cette rémunération ne pouvant être inférieure à celle attribuée à Valérie Baudson au titre de l'exercice 2020. Dans le cas où Amundi ne serait pas en mesure, à la cessation du mandat de Directrice Générale, de lui proposer dans un délai de trois mois une fonction équivalente ou comparable à celle actuellement exercée par les membres du Comité de Direction Générale d'Amundi sous forme d'une offre d'au moins deux postes, elle sera éligible, si la cessation de son mandat est intervenue en cas de départ contraint (à l'initiative d'Amundi ou du fait d'un changement de contrôle ou de stratégie), à une indemnité de départ dans les conditions décrites ci-après et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cette indemnité de départ sera cependant exclue si Valérie Baudson quitte à son initiative la Société pour exercer de nouvelles fonctions, ou change de fonctions à l'intérieur du Groupe. En outre, cette indemnité de départ ne serait pas non plus due dans l'hypothèse où Valérie Baudson (i) est responsable ou a contribué à des pertes significatives au détriment d'Amundi ou (ii) a eu un comportement à risque particulièrement grave. Cette indemnité de départ ne serait pas due également si la Directrice Générale a la possibilité de liquider sa retraite à taux plein. **Montant de l'indemnité de départ** L'indemnité de départ serait déterminée sur la base d'une assiette correspondant à deux fois la somme de la rémunération attribuée (fixe et variable) au titre de l'année civile précédant l'année de la cessation du mandat social de Valérie Baudson.

Éléments de la politique de rémunération	Présentation
	Il est précisé que cette indemnité inclut toute autre somme versée à l'occasion de la rupture du contrat de travail sous quelque forme et à quelque titre que ce soit, notamment l'indemnité conventionnelle de licenciement et, le cas échéant, l'indemnité de non-concurrence. **Conditions de performance applicables à l'indemnité de départ** Le versement de cette indemnité de départ est subordonné à la réalisation des objectifs budgétaires des métiers du Groupe Amundi sur les deux derniers exercices clos précédant la date de cessation du mandat social, sur la base d'indicateurs, prenant en compte l'évolution de l'activité ainsi que ses résultats, à savoir : le produit net bancaire, la collecte nette, le coefficient d'exploitation et le RNPG ajusté. Il est précisé que ces conditions de performance ne s'appliquent que pour l'indemnité de départ due au titre de la cessation du mandat, à l'exclusion des sommes versées à l'occasion de la rupture de son contrat de travail.
Indemnité de non-concurrence	Valérie Baudson n'est pas soumise à une clause de non-concurrence au titre de son mandat. Au titre de son contrat de travail, elle est soumise à une clause de non-concurrence lui interdisant d'accepter un emploi dans une entreprise développant une activité concurrente de celle d'Amundi. Cet engagement vaut pour une durée de 12 mois à compter de la rupture de son contrat de travail. En contrepartie, elle percevra pendant la durée de cette interdiction une indemnité de 50 % de la rémunération fixe qui aura été définie dans le cadre de la réactivation de son contrat de travail selon les modalités décrites ci-dessus. Conformément à la recommandation 25.5.1 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'Administration se prononcera sur l'application de cette clause au moment du départ de la Directrice Générale. Comme indiqué précédemment, toute somme qui serait versée au titre de cette indemnité de non-concurrence sera prise en compte dans le calcul de l'indemnité de départ afin de respecter le plafond de deux ans de rémunération fixé par le Code AFEP-MEDEF.
Assurance chômage	La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier la Directrice Générale d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle. La durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Valérie Baudson à l'issue de la première période d'affiliation de 12 mois qui prendra fin le 31 mai 2022, serait de 12 mois pour un montant total plafonné en fonction du barème en vigueur. À compter de la fin de la deuxième année d'affiliation, la durée d'indemnisation maximale dont pourrait bénéficier Valérie Baudson sera portée à 24 mois. La cotisation sera intégralement prise en charge par Amundi et sera considérée comme un avantage en nature pour Valérie Baudson. Pour la première année d'affiliation prenant fin au 31 mai 2022, cette cotisation est estimée, en fonction du barème en vigueur, à 12 974 euros sur une base annuelle. Pour la deuxième année d'affiliation, qui débute le 1er juin 2022, la cotisation sera portée à 32 765 euros sur une base annuelle.
Avantages de toute nature	Valérie Baudson bénéficie d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. Cet avantage est valorisé 6 800 euros en 2022. Le versement des éléments de rémunération correspondant aux avantages de toute nature n'est pas conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale.
Prévoyance Santé	La Directrice Générale bénéficie des mêmes dispositifs de prévoyance santé que les collaborateurs. À titre indicatif, compte tenu des barèmes en vigueur en 2022, les cotisations restant à la charge d'Amundi pour une année pleine sont : • frais de santé : 1 221 euros ; • prévoyance : 1 404 euros.
Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies	Amundi a décidé de mettre fin au régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable au sein d'Amundi. Ainsi, dès janvier 2022, la Directrice Générale ne bénéficiera plus d'aucune cotisation obligatoire versée par Amundi, à l'instar de l'ensemble des salariés d'Amundi.

Conformément au II de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, la résolution suivante sera soumise à l'Assemblée générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021 :

« Approbation de la politique de rémunération de la Directrice Générale pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération de la Directrice Générale établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »

2.4.4.5 Politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué

Postérieurement à la clôture de l'exercice 2021 et sur proposition de la Directrice Générale, le Conseil d'Administration du 28 mars 2022 a nommé Nicolas Calcoen nouveau Directeur Stratégie, Finance et Contrôle en qualité de Directeur Général Délégué d'Amundi à compter du 1er avril 2022.

La politique de rémunération applicable au Directeur Général Délégué respecte les principes applicables à l'ensemble des mandataires sociaux présentés en section 2.4.4.1 et reprend également ceux applicables à la Directrice Générale présentés en section 2.4.4.4. Seules quelques adaptations tenant compte de la spécificité du mandat de Directeur Général Délégué sont proposées et décrites ci-après.

Contrat de travail

Le Conseil d'Administration a relevé qu'à la date de sa nomination, Nicolas Calcoen cumulait plus de 11 ans d'ancienneté au sein du Groupe ce qui réflétait sa contribution au développement du Groupe depuis le 5 juillet 2010.

Il n'a donc pas semblé opportun au Conseil de priver Nicolas Calcoen des avantages qu'il pouvait tirer de son contrat de travail, et dont il ne pourrait plus bénéficier s'il y avait été mis fin. Le Conseil a considéré, conformément à la doctrine de l'Autorité des marchés financiers et du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise que l'ancienneté et la situation personnelle de Nicolas Calcoen justifiaient le maintien de son contrat de travail. Celui-ci sera néanmoins suspendu, ce qui implique notamment que Nicolas Calcoen ne bénéficiera pas, pendant la durée de son mandat, des éléments de rémunération y afférents, qu'ils résultent de son contrat de travail, des stipulations conventionnelles applicables ou des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Il ne sera ainsi rémunéré qu'au titre de son mandat social selon les modalités décrites ci-dessous.

À ce titre, après approbation du Conseil d'Administration, une convention de suspension du contrat de travail de Nicolas Calcoen a été conclue le 28 mars 2022 afin d'organiser les modalités de revalorisation de la rémunération au titre du contrat de travail et les conditions de reclassement lors de la réactivation de ce contrat.

Les conditions de rémunération prévues par la convention de suspension sont les suivantes :

- la rémunération fixe sera égale à la moyenne de la rémunération fixe attribuée aux membres du Comité de Direction Générale d'Amundi (ou tout autre organe équivalent), hors mandataires sociaux, au cours du dernier exercice précédant la cessation de son mandat social ;
- la rémunération variable globale sera égale aux deux tiers de la moyenne de la rémunération variable globale attribuée sur ce même périmètre.

En tout état de cause, cette rémunération ne pourra être inférieure à celle attribuée à Nicolas Calcoen au titre de l'exercice 2021.

Il est précisé que cette convention ne prévoit pas la prise en compte de la période de suspension pour le calcul de l'ancienneté de Nicolas Calcoen. En outre, cette convention de suspension prévoit un engagement de non-concurrence au titre du contrat de travail pour une durée de 12 mois suivant la date effective de sa cessation. Cet engagement est assorti d'une contrepartie financière égale à 50 % de la rémunération fixe à laquelle aurait droit Nicolas Calcoen au titre de la réactivation de son contrat de travail. La convention inclut également une clause de non-débauchage de salariés du groupe Amundi.

Éléments de rémunération

Le Directeur Général Délégué bénéficie des éléments de rémunération suivants :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable globale ;
- des avantages de toute nature (véhicule de fonction et assurance chômage privée) ;
- une indemnité de cessation de fonction ;
- une indemnité de non-concurrence ;
- un régime de prévoyance santé identique à celui des autres collaborateurs ;
- une indemnité de départ à la retraite au titre de l'accord sur le cadre social d'Amundi applicable à l'ensemble des collaborateurs.

Sauf précision ou indication spécifique décrite ci-après, les éléments de rémunération proposés pour le Directeur Général Délégué sont identiques à ceux applicables à la Directrice Générale.

Rémunération fixe

Conformément aux propositions du Comité des Rémunérations, la rémunération fixe au titre de l'exercice 2022 s'établirait à **420 000 euros sur une base annuelle.**

Rémunération variable globale

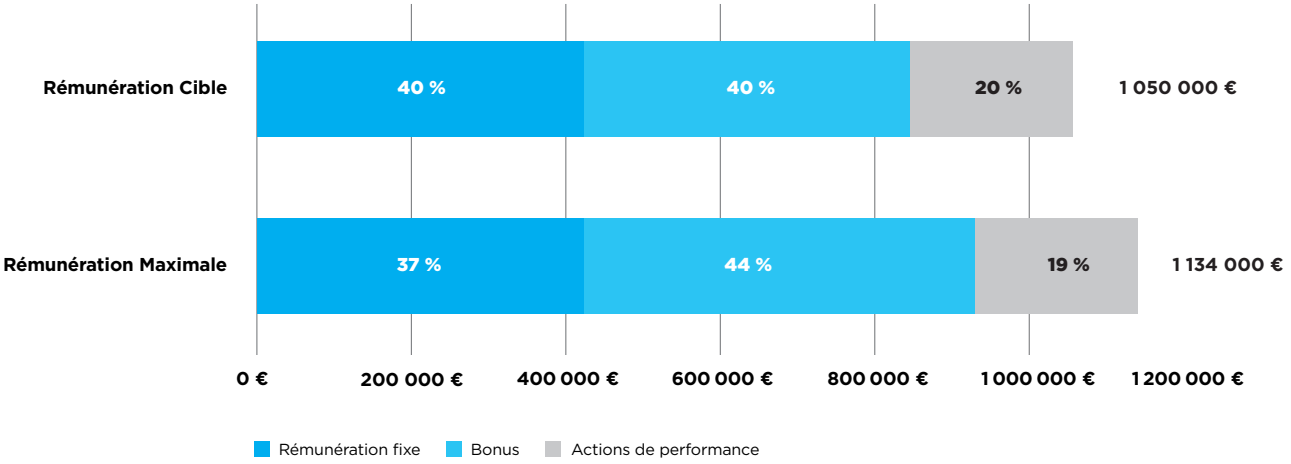
Le Directeur Général Délégué percevrait une rémunération variable dans des conditions identiques à celles applicables à la Directrice Générale (modalités de détermination, différé et indexation, règles applicables aux actions de performance et au numéraire, modalités de versement, cas de départ et clause de restitution), sous réserve des précisions qui suivent.

Comme pour la Directrice Générale :

- **la rémunération variable globale cible s'élèverait à 150 % de la rémunération fixe, soit 630 000 euros sur une base annuelle ;**
- jusqu'à ce montant cible, cette rémunération variable serait attribuée :
  - à hauteur des deux tiers du total sous forme de bonus en numéraire, soit, à la cible, 420 000 euros sur une base annuelle,
  - à hauteur d'un tiers sous forme d'actions de performance, soit, à la cible, 210 000 euros sur une base annuelle ;
- **la rémunération variable globale du Directeur Général Délégué serait plafonnée à 170 % de la rémunération fixe, soit 714 000 euros sur une base annuelle.**

Au titre de l'exercice 2022, le montant de la rémunération variable globale sera déterminé *prorata temporis* à compter du 1er avril 2022.

La structure de la rémunération proposée sur une base annuelle pour Nicolas Calcoen, Directeur Général Délégué, peut être synthétisée comme suit :



Les modalités de détermination de la rémunération variable sont les mêmes que pour la Directrice Générale. Toutefois, pour tenir compte de la nature des fonctions exercées, le Conseil d'Administration a proposé de pondérer cette rémunération variable globale à hauteur de 60 % sur des critères économiques et à hauteur de 40 % sur des critères non-économiques. Les critères, identiques à ceux de la Directrice Générale, portent à 80 % sur le périmètre Amundi et à 20 % sur le périmètre Crédit Agricole S.A.

Ainsi, les critères définis pour la rémunération variable 2022, sur la base des comptes annuels, et sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale annuelle 2022, sont les suivants :

	Pondération	Seuil	Cible	Plafond
PÉRIMÈTRE AMUNDI	**80 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**50 %**			
PNB (produit net bancaire) *(en M€)* (1)	7,5 %	50 %	100 %	150 %
Coex (coefficient d'exploitation) *(en %)* (1)	10,0 %	50 %	100 %	150 %
RNPG ajusté (résultat net part du groupe ajusté) *(en M€)* (1)	25,0 %	50 %	100 %	150 %
Collecte nette *(en Md€)* (1)	7,5 %	50 %	100 %	150 %
Critères non économiques	**30 %**			
Mettre en œuvre les projets ESG (2)	15,0 %			150 %
Réaliser l'intégration de Lyxor (2)	15,0 %			150 %
PÉRIMÈTRE CRÉDIT AGRICOLE S.A.	**20 %**			
Critères économiques *(comptes annuels)*	**10 %**			
Coex *(en %)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RNPG *(en M€)* (1)	3,33 %	60 %	100 %	150 %
RoTE *(en %)* (1)	**3,33 %**	**60 %**	**100 %**	**150 %**
Critères non économiques	**10 %**			
Projet Client, Humain et Sociétal (2)	10,0 %			150 %
TOTAL	**100 %**			

(1) Critère quantitatif
(2) Critère quantitatif et qualitatif

Avantages de toute nature

La Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier le Directeur Général Délégué d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle dans les mêmes conditions et modalités que pour la Directrice Générale présentées en section 2.4.4.4.

La cotisation sera intégralement prise en charge par Amundi et sera considérée comme un avantage en nature pour Nicolas Calcoen. Pour la première année d'affiliation, cette cotisation est estimée, en fonction du barème en vigueur, à 12 974 euros sur une base annuelle.

Nicolas Calcoen bénéficie également d'un véhicule de fonction mis à disposition par Amundi. Cet avantage est valorisé à 3 496 euros en 2022 sur une base annuelle.

Indemnité de cessation de fonction

Le Directeur Général Délégué bénéficierait d'une indemnité de cessation de départ dans les mêmes conditions que la Directrice Générale.

Modalités d'application pour la période du 1er avril 2022 au 18 mai 2022

Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale au titre de l'année 2021, celle-ci est applicable à Nicolas Calcoen à compter de sa nomination.

En effet, la politique de rémunération approuvée le 10 mai 2021, prévoit que :

« *Les dispositions de la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux ont vocation à s'appliquer aux dirigeants mandataires sociaux nouvellement nommés, étant précisé que le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, se réserve la possibilité de décider des adaptations nécessaires pour tenir compte de la situation individuelle du dirigeant mandataire social concerné et des responsabilités conférées par son mandat. Ces éléments ainsi déterminés s'appliqueront jusqu'à la prochaine réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux* ».

Ainsi, le Conseil d'Administration qui s'est réuni le 28 mars 2022 a décidé, sur recommandation du Comité des Rémunérations, de mettre en oeuvre dès le 1er avril 2022 les éléments relatifs à la rémunération fixe, les avantages en nature, régime de prévoyance et retraite supplémentaire présentés ci-dessus.

Postérieurement à l'Assemblée générale du 18 mai 2022, le Conseil d'Administration se réunira pour formaliser la mise en oeuvre des autres éléments de rémunération applicables à Nicolas Calcoen, sous réserve de l'approbation de la politique de rémunération décrite ci-dessus.

« Approbation de la politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour l'exercice 2022, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Directeur Général Délégué établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2022, telle que présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant au chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2021 de la Société. »



3

Les engagements d'Amundi (1)

3.1 LES ENJEUX D'AMUNDI 143

3.2 AGIR EN ACTEUR FINANCIER RESPONSABLE 144
3.2.1 Des plans d'action ambitieux 144
3.2.2 La stratégie d'investissement responsable d'Amundi 146
3.2.3 Les actions en faveur de l'environnement 150
3.2.4 L'investissement à impact social et solidaire 152
3.2.5 L'engagement du pôle Actifs Réels et Alternatifs 152
3.2.6 La stratégie climat d'Amundi 155

3.3 RESPECTER LA PROMESSE FAITE AUX CLIENTS 161
3.3.1 Développer une relation durable avec nos réseaux partenaires, les distributeurs tiers et leurs clients 161
3.3.2 Établir des relations de confiance avec nos clients entreprises et institutionnels et leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins 163
3.3.3 Un dispositif de conformité et de gestion des risques indépendant pour garantir nos engagements envers nos clients 164
3.3.4 Protection des données (RGPD) 166

3.4 PLACER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'EMPLOYEUR 167
3.4.1 Données Ressources Humaines Amundi au 31 décembre 2021 167
3.4.2 Emploi, formation et rémunération 169
3.4.3 Cohésion sociale, qualité de vie au travail et engagement 171

3.5 AGIR EN ACTEUR CITOYEN, SOLIDAIRE ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT 175
3.5.1 Inclusion 175
3.5.2 Mécénat et actions de solidarité 176
3.5.3 Achats responsables 177
3.5.4 Empreinte environnementale directe 178

3.6 CHARTES ET ACTIONS QUI NOUS ENGAGENT 183

3.7 DEVOIR DE VIGILANCE ET RESPECT DES DROITS HUMAINS 185

3.8 MÉTHODOLOGIE ET INDICATEURS 186
3.8.1 Volet ESG 186
3.8.2 Volet RSE 189

(1) Toutes les données de ce chapitre 3 sont hors Lyxor.

Chiffres clés

Engagement 1
Agir en acteur financier responsable

Encours Investissements responsables

847 Md € (2)

dont Approche multicritères ESG
812 Md€

dont Solutions thématiques Environnement
35 Md€

dont Encours du fonds Finance et Solidarité (impact social et solidaire)
0,4 Md€

Engagement 2
Placer le développement individuel et collectif au cœur de notre responsabilité d'employeur

Taux d'engagement des collaborateurs
81 %

Taux de formation
67 %

Nombre de femmes parmi les dirigeants (1)
34,5 %

Engagement 3
Agir en acteur citoyen, solidaire et respectueux de l'environnement

Énergie et Déplacements professionnels
2 932 tCO_2

Montants des dons
1,850 M€

Achats auprès du secteur protégé
0,4 M€

(1) % de femmes dans le Senior Leadership Team (165 membres).
(2) Hors Lyxor. Voir Glossaire.

Notations extra-financières d'Amundi et participation aux indices boursiers socialement responsables

- notée « Advanced » par Vigeo-Eiris avec une note 68/100 ;
- notée « Prime » par ISS ESG avec un score B- ;
- classée par Sustainalytics 133e sur 919 sociétés financières en termes de performance RSE ;
- notée AA par MSCI.

Le titre Amundi figure dans l'indice britannique FTSE4Good et dans les indices Euronext Vigeo Eiris : World 120, Europe 120, Eurozone 120 et France 20.

3.1 LES ENJEUX D'AMUNDI

La raison d'être d'Amundi est d'agir chaque jour dans l'intérêt de ses clients et de la société.

L'engagement sociétal est ainsi l'un de ses quatre piliers fondateurs et repose sur trois convictions :

- **les acteurs économiques et financiers portent une responsabilité sociétale ;**
- **l'intégration des critères ESG dans les choix d'investissement est source de performance de long terme ;**
- **l'accélération de nos engagements ESG sera notre premier levier de croissance partout dans le monde.**

Pionnier dans le domaine de l'investissement responsable, Amundi mène ainsi depuis sa création en 2010 une politique visant à intégrer, dans ses processus d'investissement, des critères Environnementaux, Sociaux et de bonne Gouvernance (ESG), au-delà de l'analyse financière traditionnelle. Amundi s'engage à soutenir les transitions durables à travers une politique d'engagement actionnarial ambitieuse et des stratégies d'investissement responsables.

La responsabilité d'Amundi consiste aussi à appliquer les principes du développement durable 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.

Ceci se traduit par la participation d'Amundi à des actions de place et initiatives et par la signature de chartes qui l'engagent (cf. 3.6). Amundi bénéficie par ailleurs d'une reconnaissance accrue comme acteur de référence au travers de ses notations extra-financières.

Aussi, au regard des enjeux globaux du métier de gérant d'actifs, des enjeux spécifiques d'Amundi, des engagements du groupe Crédit Agricole, 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 et respecter la promesse que nous faisons à nos clients ;
- 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 et indirecte.

En accord avec cette philosophie et ces principes, Amundi a décidé en 2018 de franchir une étape supplémentaire avec un plan ambitieux visant à adopter **une approche 100 % responsable**.

Ce plan, qui a nécessité **une mobilisation très importante de l'ensemble des équipes,** a été achevé en 2021 avec grand succès, hissant Amundi, avec près de 850 milliards d'euros d'encours **en Investissement Responsable, au premier rang des sociétés de gestion responsables et établissant un niveau d'intégration sans précédent au sein de l'organisation.**

Forte de cette avancée, et consciente des efforts qu'il reste à fournir pour que tous les secteurs et toutes les entreprises adoptent une stratégie d'alignement avec les Accords de Paris tout en veillant à préserver la cohésion sociale, Amundi souhaite aller encore plus loin.

Outre son adhésion à la coalition Net Zero des Asset Managers en juillet 2021, Amundi déploie un nouveau plan d'actions 2022-2025 avec un triple objectif : augmenter le niveau d'ambition en matière d'investissement responsable de ses solutions d'épargne ; engager un maximum d'entreprises à définir des stratégies d'alignement crédibles sur l'objectif de neutralité en 2050 ; et assurer l'alignement de ses collaborateurs et de ses actionnaires sur ses nouvelles ambitions.

Ce plan s'inscrit dans le cadre de la mobilisation collective du groupe Crédit Agricole pour son Projet Sociétal qui s'articule autour de trois priorités : le climat, la cohésion sociale et les transitions agricole et agroalimentaire.

Participation d'Amundi à la démarche FReD [1] du groupe Crédit Agricole S.A.

Depuis 2012, le Groupe déploie dans ses différentes entités, dont Amundi, la démarche FReD. Cet outil de pilotage et de mesure de progrès en matière RSE permet de piloter les enjeux RSE et favorise l'implication des dirigeants et de l'ensemble des collaborateurs. Depuis 2019, FReD se positionne comme un outil d'appropriation et de déclinaison opérationnelle des enjeux RSE du groupe Crédit Agricole. Volontairement participative, la démarche consiste à définir, chaque année, six projets à mettre en œuvre au sein de chaque entité dans les trois champs de la RSE : respect du client, respect du salarié et respect de la planète.

(1) FReD est l'acronyme de FIDES (volet économique), RESPECT (engagements sociaux et sociétaux) et Demeter, (actions environnementales). Plus d'informations sur la démarche FReD : https://www.credit-agricole.com/responsable-et-engage/notre-strategie-rse-etre-le-partenaire-d-une-economie-durable/fred-la-demarche-rse-du-groupe-credit-agricole-s.a.

3.2 AGIR EN ACTEUR FINANCIER RESPONSABLE

Agir en acteur financier responsable est un principe fondateur d'Amundi et un axe central de sa stratégie de développement. Ce choix repose sur deux convictions essentielles. La première correspond à une conscience claire de la responsabilité sociétale portée par les acteurs économiques et financiers. Les gérants d'actifs, au travers de leur activité de gestion, peuvent en effet exercer un rôle positif sur la société, en orientant les capitaux vers l'investissement productif et responsable ainsi qu'en exerçant une politique d'influence auprès des entreprises financées, de leurs clients et des autres parties prenantes. La seconde conviction est que la prise en compte des critères ESG dans les choix d'investissements est une source de performance à long-terme. Elle place ainsi l'investissement responsable au cœur de la responsabilité fiduciaire liée à notre activité de gestion, permettant de préserver et maximiser les intérêts à long-terme de nos clients.

L'engagement responsable d'Amundi se reflète dans ses différentes gestions à travers les enjeux liés aux politiques d'intégration ESG, d'exclusion et de vote, et bien sûr dans la gamme de solutions et services responsables qu'Amundi a développés pour accompagner ses différentes clientèles dans leur stratégie ESG.

3.2.1 Des plans d'action ambitieux

Des engagements 2018 – 2021 tenus

Au terme de ces trois années de travaux et de transformation, Amundi est **devenue leader de l'investissement responsable** avec :

Au niveau de ses solutions d'épargne et d'investissement :

- **100 % de ses fonds ouverts en gestion active** qui intègrent, comme prévu des critères ESG **avec l'objectif d'afficher une notation ESG supérieure à celle de l'indice de référence** [1] **;**
- **des encours en investissement responsable en gestion passive qui atteignent désormais près de 95 milliards d'euros** [2] grâce au développement d'une offre dédiée ESG et Climat ;
- **des encours dédiés aux initiatives spécifiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale qui s'élèvent à 34,8 milliards d'euros** [3] **;**
- un fonds, **Amundi Solidarité, qui a investi 440 millions d'euros** [4] **dans l'économie sociale et solidaire,** et qui est le plus grand fonds solidaire en France ;
- **une offre de conseil sur l'ESG** dédiée aux investisseurs institutionnels et distributeurs pour les accompagner dans leur transition ESG.

Au niveau de ses actions auprès des entreprises :

- **la prise en compte systématique de leur niveau de contribution aux enjeux environnementaux et sociétaux dans ses discussions** avec elles et dans l'exercice de ses droits de vote. Amundi a voté à plus de 7 000 Assemblées générales et engagé le dialogue avec près de 900 entreprises sur les sujets de transition vers une économie bas carbone, de préservation du capital naturel, de cohésion sociale de bonne gouvernance, etc.

Grâce à l'exécution de son plan, Amundi dispose à fin 2021 de près de 850 milliards d'euros d'encours Investissement Responsable, dont plus de 780 milliards d'euros auprès de quelque 850 fonds et produits financiers catégorisés en Article 8 ou 9, en conformité avec le règlement « Disclosure » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*).

Des engagements renforcés par des lancements de produits engagés et innovants

En 2021, Amundi a poursuivi l'approfondissement de sa gamme de solutions d'investissement durables.

- **Gestion Actions :** fort du succès de sa gamme taux ESG Improvers [5], Amundi a décliné cette offre au sein de sa gamme actions. BFT IM a également lancé un fonds action innovant, BFT France Emploi ISR, qui favorise les entreprises les plus vertueuses en matière d'emploi en France. Par ailleurs, CPR a lancé fin novembre 2021 une stratégie d'investissement thématique en actions internationales consacrée à la filière de l'hydrogène, enjeu majeur de la transition énergétique.
- **Gestion Taux :** Amundi a mis en place en une nouvelle stratégie d'investissement au sein de la Sicav Amundi Responsible Investing avec le fonds « Just transition for Climate ». Ce dernier vise à accompagner la transition énergétique tout en veillant à la cohésion sociale.
- **Gestion passive :** Amundi a lancé le premier ETF aligné sur le Paris Aligned Benchmark (PAB) bénéficiant du label écologique autrichien.
- **Gestion Marchés émergents :** Amundi, en collaboration avec l'IFC, a lancé le fonds « Build Back Better Emerging Markets Sustainable Transition » (BEST), une stratégie obligataire de 2 milliards de dollars visant à soutenir une reprise verte, résiliente et inclusive.
- **Gestion structurée :** lancement des premiers fonds à formule responsables : Sélection France Environnement et LCL Impact Social 2021.

(1) Périmètre des fonds ouverts actifs, lorsque techniquement faisable.
(2) Objectif de doublement des encours en investissement responsable en gestion passive publié au 8 octobre 2018.
(3) Objectif de doublement des encours dédiés aux initiatives spécifiques favorisant la transition énergétique ou la cohésion sociale publié au 8 octobre 2018.
(4) Objectif de 500 millions d'euros au 31 décembre 2021.
(5) Voir glossaire.

Des engagements reconnus par le marché

1. Amundi est classé n° 1 en Europe en encours ESG (fonds ouverts) selon Broadridge (données à fin décembre 2021) ;
2. Classement *Morningstar* : sur 31 sociétés de gestion évaluées, Amundi fait partie des cinq entreprises qui ont obtenu le niveau « Avancé » en matière d'engagement ESG ;
3. *ESG Investing Awards 2021* : plusieurs récompenses obtenues par Amundi, « Best ESG ETF Provider », « Best ESG Investment Fund – Emerging Markets Debt » ainsi que « Best ESG Investment Fund – Climate / Green Bonds » ;
4. ESG Investing Reporting Awards 2021 : un de nos fonds Climat s'est vu décerné le prix de « Best Sustainability Reporting » ;
5. *Sustainable Investment Awards* : Amundi a été élue « Fixed Income Manager of the year » ;
6. Classement Peregrine : Amundi, n° 1 du classement pour sa communication et sa prise en compte de l'ESG ;
7. Trophées Option Finance de l'Asset Management : Amundi a décroché le Trophée de la Communication ISR pour sa communication interne et externe sur l'ESG, ainsi que le Trophée de l'Innovation Digitale pour ses projets ESG.

Amundi est classée parmi les cinq premières sociétés de gestion mondiales selon l'organisation non gouvernementale ShareAction qui évalue les pratiques de vote des gérants d'actifs sur les sujets environnementaux et sociaux.

Le Plan Sociétal « Ambition 2025 »

Amundi a présenté en décembre 2021 un nouveau plan stratégique ESG 2022-2025. Le nouveau plan d'actions sociétal d'Amundi a pour ambition d'amplifier ses engagements, au travers de solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients, d'actions menées auprès des entreprises et de mesures permettant l'alignement de ses collaborateurs sur ses nouvelles ambitions.

Ce plan se matérialise par dix mesures clés :

S'agissant de son offre de solutions d'épargne ou technologiques, Amundi s'engage d'ici 2025 à :

1. intégrer dans ses fonds ouverts de gestion active ayant un objectif de performance ESG une nouvelle note de transition environnementale. Cette note aura vocation à évaluer les entreprises quant à leurs efforts de décarbonation et le développement de leurs activités vertes. Les portefeuilles en question auront l'objectif affiché d'avoir un profil de transition environnementale meilleur que celui de leur univers d'investissement de référence ;
2. proposer sur l'ensemble des grandes classes d'actifs, des fonds ouverts avec un objectif de gestion « Net Zéro 2050 » ;
3. atteindre 20 milliards d'euros d'encours dans les fonds dits à impact qui investiront dans des entreprises ou financeront des projets qui cherchent à avoir une performance positive environnementale ou sociale ;
4. avoir 40 % de sa gamme de fonds ETF constituée de fonds ESG ;
5. développer au sein d'Amundi Technology, Alto Sustainability, une solution technologique d'analyse et d'aide à la décision pour les investisseurs sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

S'agissant de ses actions envers les entreprises, Amundi s'engage à :

1. étendre à 1 000 entreprises supplémentaires le périmètre d'entreprises avec lesquelles elle engage un dialogue continu sur le climat, avec l'objectif qu'elles définissent des stratégies crédibles en matière de réduction de leur empreinte carbone, de les faire voter en assemblée générale et que leurs dirigeants engagent une partie de leur rémunération sur ces stratégies ;
2. exclure dès 2022 de ses investissements les entreprises qui réalisent plus de 30 % de leur activité dans le pétrole et le gaz non conventionnel [(1)] [(2)].

Et pour aligner ses collaborateurs et ses actionnaires sur cette nouvelle ambition, Amundi a décidé de :

1. réduire ses propres émissions directes de gaz à effet de serre de près de 30 % par collaborateur en 2025 par rapport à l'année 2018 ;
2. indexer 20 % de la rémunération de ses 200 cadres dirigeants sur l'atteinte de ses objectifs d'investissement responsable et fixer des objectifs ESG à l'ensemble de ses gérants et commerciaux ;
3. présenter sa stratégie climat lors de la prochaine assemblée générale en 2022 à ses actionnaires (voir section 3.2.6 « La stratégie climat d'Amundi »).

(1) Voir glossaire.
(2) Cette politique d'exclusion ciblée sera mise en œuvre en 2022 sur le même périmètre d'application que les autres politiques d'exclusions sectorielles d'Amundi (les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille et les ETFs ESG à l'exception des indices très concentrés).

3.2.2 La stratégie d'investissement responsable d'Amundi [1]

La stratégie d'investissement responsable d'Amundi s'articule autour de plusieurs axes majeurs :

L'analyse ESG au cœur de notre processus d'investissement responsable

L'analyse ESG, sous la responsabilité de la ligne métier ESG, est intégrée dans les systèmes de gestion de portefeuille d'Amundi, et est disponible en temps réel dans les outils des gérants pour leur fournir, en complément des notations financières, un accès fluide aux scores ESG des entreprises et des émetteurs souverains.

Amundi a développé sa propre approche de notation ESG, fondée sur une approche *Best-in-Class*. Cette méthodologie d'analyse consiste à noter les entreprises selon leurs pratiques ESG. Chaque entreprise est évaluée par une note chiffrée échelonnée autour de la moyenne de son secteur, ce qui permet de distinguer les meilleures et les moins bonnes pratiques sectorielles. L'évaluation d'Amundi repose sur une combinaison de données extra-financières externes et d'analyses qualitatives sectorielles et thématiques. La note attribuée par Amundi se situe sur une échelle de notation allant de A pour les meilleures pratiques à G, pour les moins bonnes. Les entreprises qui font l'objet d'une notation G sont exclues de nos fonds gérés activement.

Notre méthodologie d'analyse repose sur 38 critères dont 17 génériques communs à l'ensemble des secteurs, et 21 critères spécifiques, propres aux enjeux des différents secteurs. Ces critères sont conçus pour évaluer l'impact des enjeux ESG sur les entreprises ainsi que la manière dont celles-ci se les approprient. Sont pris en compte dans l'analyse, à la fois les impacts sur les facteurs de durabilité, mais également la qualité des mesures d'atténuation des risques ESG prises par les entreprises. Tous ces critères sont disponibles dans les outils de gestion des gérants de portefeuilles.

L'analyse ESG effectuée par Amundi cible systématiquement les critères les plus matériels selon l'activité et le secteur de l'entreprise. La pondération affectée aux critères choisis est un élément crucial de l'analyse ESG. Sur chacun des secteurs, les analystes ESG pondèrent plus fortement quatre à cinq critères jugés clés. Plus l'entreprise fait face à un risque important pour un critère donné, plus les analystes ESG seront exigeants quant à la qualité de ses pratiques.

Les gestionnaires de portefeuille et les analystes des différentes plateformes de gestion ont ainsi accès en permanence aux notations ESG des émetteurs, ainsi qu'aux analyses et métriques ESG connexes. Plus de 13 000 émetteurs font l'objet d'une notation ESG.

La note ESG est une moyenne pondérée des notes sur les dimensions E, S et G, chaque dimension étant elle-même la moyenne pondérée des 38 critères du référentiel qui la composent, notés sur une échelle de A à G. Au final, une note globale allant de A à G est attribuée à l'entreprise. Il existe une seule notation pour un même émetteur, quel que soit l'univers de référence retenu. La notation ESG des entreprises est donc « secteur neutre », c'est-à-dire qu'aucun secteur n'est privilégié ou défavorisé. Les notations ESG sont mises à jour mensuellement en fonction des données fournies par nos agences de notation. L'actualité des émetteurs est suivie de façon continue et les controverses et alertes sont prises en compte pour une mise à jour de l'analyse. Les analystes réajustent régulièrement leur méthodologie d'analyse en fonction de l'environnement et de l'actualité, et notamment des controverses.

Une politique d'exclusion ciblée

Amundi applique des règles d'exclusion ciblées qui constituent un des socles de sa responsabilité fiduciaire. Elles sont appliquées dans toutes ses stratégies de gestion active (et une partie de la gestion passive d'Amundi) et consistent à exclure les entreprises qui ne sont conformes ni à notre politique ESG, ni aux conventions internationales et aux cadres reconnus sur le plan international, ni aux cadres de régulations nationales. Ces exclusions ciblées sont appliquées sous réserve de conformité aux lois et règlements applicables et sauf dispositions contractuelles contraires pour les produits ou services dédiés. C'est ainsi qu'Amundi exclut les activités suivantes :

- tout investissement direct dans les entreprises impliquées dans la fabrication, le commerce, le stockage ou les services pour les mines antipersonnel, les bombes à sous-munitions, en conformité avec les conventions d'Ottawa et d'Oslo ;
- les entreprises produisant, stockant, commercialisant des armes chimiques, des armes biologiques et des armes à l'uranium appauvri ;
- les entreprises qui contreviennent gravement et de manière répétée à l'un ou plusieurs des 10 principes du Pacte Mondial et sans plan de remédiation clair.

Ces émetteurs sont notés G sur l'échelle d'Amundi.

De plus, Amundi met en œuvre des exclusions sectorielles ciblées, spécifiques aux industries du charbon et du tabac et à compter de 2022, aux pétrole et gaz non conventionnels [2]. Ces exclusions sectorielles s'appliquent à toutes les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille. Les principes de notre politique d'exclusion sont déterminés par le Comité Stratégique ESG et climat et les règles d'application sont validées par le Comité de Notation ESG. Les entreprises exclues sont signalées dans les outils du *Front office*, permettant de bloquer ces opérations en amont. La Direction des Risques d'Amundi est en charge du second niveau de contrôle.

En 2021, 833 émetteurs (Corporates et États) étaient exclus des portefeuilles de gestion.

(1) *Des informations plus détaillées sur la Politique d'Investissement responsable, son champ d'application et la méthodologie de notation d'Amundi, sont disponibles sur le site www.amundi.fr*
(2) *Voir glossaire.*

Politique Charbon thermique

Le charbon étant le plus important contributeur individuel au changement climatique imputable à l'activité humaine, Amundi a mis en œuvre depuis 2016 une politique sectorielle spécifique au charbon thermique, générant l'exclusion de certaines entreprises et émetteurs. Chaque année depuis 2016, Amundi a progressivement renforcé sa politique d'exclusion charbon. Ces engagements découlent de la stratégie climat du groupe Crédit Agricole. Conformément aux Objectifs de développement durable des Nations unies et à l'Accord de Paris de 2015, cette stratégie s'appuie sur les recherches et les recommandations d'un Comité Scientifique, qui prend en compte les scénarios énergétiques de l'AIE (Agence internationale de l'énergie), du *Climate Analytics* et des *Science-Based Targets*. En 2020, dans le cadre de la mise à jour de sa politique sur le secteur du charbon thermique, Amundi a étendu de nouveau sa politique d'exclusion à toute entreprise développant ou prévoyant de développer de nouvelles capacités d'exploitation du charbon thermique. Amundi exclut ainsi :

- les entreprises développant ou projetant de développer de nouvelles capacités charbon thermique (producteurs, extracteurs, centrales, infrastructures de transport) ;
- les entreprises réalisant plus de 25 % de leur revenu de l'extraction du charbon thermique ;
- les entreprises réalisant une extraction de charbon thermique de 100 MT ou plus sans intention de réduction ;
- toutes les entreprises dont le revenu issu de l'extraction du charbon thermique et de la production d'électricité au charbon thermique est supérieur à 50 % du revenu total sans analyse ;
- toutes les entreprises de production d'électricité au charbon et d'extraction de charbon avec un seuil entre 25 % et 50 % et un score de transition énergétique détérioré.

Politique Tabac

Depuis octobre 2018, Amundi limite les notes ESG des entreprises du secteur du tabac à E, sur une échelle de A à G (les entreprises notées G étant exclues). Cette limite a pour but de pénaliser l'investissement dans ce type d'entreprises, qui doit être compensé par des investissements dans des entreprises plus vertueuses. La politique d'Amundi s'applique au secteur du tabac dans son entièreté, notamment les fournisseurs, les fabricants de cigarettes et les distributeurs. En mai 2020, Amundi est devenu signataire du *Tobacco-Free Finance Pledge*, et a étendu sa politique d'exclusion aux producteurs de cigarettes et de produits complets. La décision de renforcer la politique sur le tabac a pris en compte les inquiétudes liées à la santé publique, mais également la violation des droits de l'homme, la pauvreté, les conséquences environnementales, et le coût économique considérable associé au tabac, estimé à plus de 1 000 milliards de dollars par an dans le monde, selon l'Organisation Mondiale de la Santé.

Amundi applique ainsi les règles suivantes :

- règles d'exclusion : sont exclues les entreprises fabriquant des produits complets du tabac (seuils d'application : revenus supérieurs à 5 %) ;
- règles de limite : sont limitées à une note ESG de E (s'étalonnant de A à G) les entreprises impliquées dans les activités de fabrication, de fourniture et de distribution de tabac (seuils d'application : revenus supérieurs à 10 %).

Extension de la politique d'exclusions sectorielles d'Amundi aux pétrole et gaz non conventionnels

À la suite des annonces du Plan Ambition ESG 2025, Amundi étendra aux pétrole et gaz non conventionnels [(1)] sa politique d'exclusions sectorielles. Amundi exclura les entreprises à partir d'un seuil de 30 % d'activité dans l'exploration et la production de pétrole et gaz non conventionnels.

Une politique d'engagement active

Pilier majeur de la vision d'investisseur responsable d'Amundi, l'engagement s'exerce lors des échanges des analystes avec les entreprises tout au long de l'année, et à travers l'engagement sur les grands enjeux du développement durable, par des actions individuelles ou collaboratives. Il est essentiel pour favoriser des changements concrets et contribuer efficacement à la transition vers une économie inclusive, durable et bas carbone.

Notre politique d'engagement s'exerce autour de trois axes principaux : l'engagement thématique, l'engagement continu et le dialogue actionnarial. Cette politique constitue un dispositif essentiel de la responsabilité fiduciaire et du rôle d'investisseur responsable d'Amundi.

La stratégie d'engagement d'Amundi couvre un ensemble de thèmes ESG qui ont un impact fort sur les grands enjeux de société. Deux thématiques sont cependant prioritaires car vecteurs de risques systémiques pour nos sociétés, comme d'opportunités pour les entreprises qui sauront les intégrer de façon positive :

- le réchauffement climatique et la dégradation des écosystèmes qui menacent de provoquer des réactions en chaîne destructrices ;
- le creusement des inégalités qui engendre des divisions sociales mettant en péril la stabilité économique et politique des démocraties. En cette période de crise sanitaire, un partage équitable de la valeur ajoutée semble encore plus nécessaire.

En 2021, sur les sujets d'analyse ESG, d'engagement et de vote, nous avons engagé un dialogue avec 848 émetteurs.

Amundi mène une politique d'engagement sur des thématiques spécifiques pour accompagner les entreprises vers de meilleures pratiques. Ces travaux font l'objet d'un rapport annuel d'engagement publié par les équipes d'Analyse ESG et de *Corporate Governance*, et disponible sur www.amundi.com.

En 2021, des engagements thématiques spécifiques ont porté notamment sur l'économie circulaire, pour laquelle un rapport spécifique a été publié sur notre site [(2)], la biodiversité, la stratégie d'alignement avec les accords de Paris, la transition juste, les droits humains, le salaire vital ainsi que la répartition équitable de la valeur ajoutée au sein des entreprises.

(1) Voir glossaire.
(2) https://research-center.amundi.com/esg.

Le vote et le dialogue actionnarial

Amundi a mis en place sa propre politique de vote dès 1996. Elle repose sur la conviction que la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux, et de bonne gouvernance par les Conseils d'Administration est essentielle à la bonne gestion d'une entreprise. Amundi entend pleinement jouer son rôle d'investisseur responsable et se mobilise ainsi sur le soutien aux résolutions portant sur le climat ou sur des enjeux sociaux.

La politique de vote est revue annuellement en début d'année pour une mise en œuvre au début de la campagne de vote. Elle s'appuie sur les enseignements de la campagne précédente. Les analystes *Corporate Governance* soumettent à la Direction Générale d'Amundi (*Voting Committee*) des propositions d'évolution de leurs pratiques de vote sur les principaux piliers : Droits des actionnaires, Conseils, Comités et Instances Dirigeantes, Operations Financières et Politiques de rémunération des dirigeants. À l'issue de ce processus itératif, l'intégration de nouveaux principes, l'abandon d'autres et leur déclinaison sous la forme de règles d'application sont validés en *Voting Committee*.

Dans le cadre de l'exercice des droits de vote de ses OPC [(1)], Amundi peut être confrontée à des situations de conflits d'intérêts. Afin de parer à cette éventualité, une procédure permettant de résoudre ces conflits a été mise en place. Elle s'articule tout d'abord autour d'une liste préétablie d'émetteurs pour lesquels un conflit d'intérêts potentiel a été identifié. Pour ces sociétés, les propositions de vote des résolutions, en application de la politique de vote Amundi, sont soumises au Comité de Vote (dirigé par le Responsable de l'investissement durable au sein du Comité de Direction d'Amundi) pour validation préalable à l'Assemblée des actionnaires.

Campagne de vote	**2021**
Nombre d'AG traitées	7 309
Nombre de résolutions traitées	77 631

À partir de 2021, Amundi a envoyé des instructions de vote pour l'ensemble des émetteurs en portefeuille des fonds dès le premier euro, quelle que soit la zone géographique d'investissement.

Nous nous sommes attachés à vérifier que les politiques de rémunération et/ou les rapports de rémunération soumis au vote comportaient une composante de critères ESG. Par ailleurs, nous avons très souvent soutenu les résolutions d'actionnaires demandant plus de transparence sur les sujets de transition écologique et énergétique. Ainsi, nous enregistrons 86 % de votes en faveur des résolutions d'actionnaires portant sur le climat lors des Assemblées Générales des entreprises auxquelles Amundi a participé en tant qu'investisseur.

L'offre de solutions d'investissement ESG

Amundi propose à ses clients des solutions avec une gestion active ou passive, qui couvre toutes les classes d'actifs et toutes les régions, permettant de mettre en œuvre une stratégie ESG : fonds *best-in-class*, fonds labellisés, fonds thématiques et fonds à impact. En 2021, Amundi a continué à innover en développant ces gammes de produits et en déployant son offre de conseils ESG et de services ESG pour les segments de clientèle Institutionnels et Distribution, en Europe, en Asie et aux États-Unis :

- fonds *ESG Mainstream* ou ISR construits selon une approche de sélection *best-in-class* ;
- fonds construits selon une approche *ESG Improvers ;*
- fonds ESG ETF et indiciels ;
- fonds construits selon une approche thématique ciblant un objectif environnemental : obligations vertes, actions vertes, fonds indiciels alignés sur le PAB / CTB, actifs réels verts et dette privée verte, ou actifs avec un objectif de décarbonation ;
- fonds construits selon une approche thématique ciblant un objectif social : obligations sociales, actions sociales, investissements d'impact ;
- fonds bénéficiant d'une labellisation spécifique : Label ISR, Label Greenfin, Label Febelfin, Luxflag, etc. ;
- solutions ESG / climat sur mesure pour les mandats et fonds dédiés.

Des partenariats innovants

Enfin, à travers des partenariats innovants avec de grands investisseurs publics, Amundi développe des solutions pour financer la transition énergétique. Nous privilégions les initiatives qui stimulent à la fois l'offre et la demande et qui contribuent au développement de marchés des capitaux durables et à la croissance de solutions de financement et d'investissement responsables.

La mise en œuvre de la politique ESG d'Amundi

1. Une gouvernance dédiée

Le Conseil d'Administration veille à ce qu'Amundi remplisse son rôle d'acteur financier responsable. Lors de chaque réunion du Conseil d'Administration, les progrès réalisés en matière d'indicateurs clés de performance ESG sont discutés, et au moins une réunion par an est consacrée à la stratégie ESG. Les membres du Conseil d'Administration reçoivent une formation régulière sur les questions climatiques – par exemple sur la politique de vote et d'engagement d'Amundi en 2021 – et sont soutenus dans leurs processus de décision par des experts internes.

(1) Organisme de Placement Collectif.

Amundi dispose par ailleurs de Comités dédiés à l'investissement responsable. Ces Comités sont suivis régulièrement par la Directrice Générale d'Amundi et s'appuient sur des équipes ESG dédiées :

Comité Stratégique ESG et climat : présidé par la Directrice Générale, ce Comité se réunit tous les mois et a pour objectifs de :

- piloter, valider et assurer le suivi de la stratégie ESG et liée au climat d'Amundi ;
- valider les grandes orientations stratégiques de la politique d'investissement responsable (politique sectorielle, politique d'exclusion, politique de vote, politique d'engagement) ;
- suivre les projets stratégiques clés.

Comité de Notation ESG : ce Comité se réunit tous les mois et a pour objectifs de :

- définir et valider les méthodologies ESG d'Amundi ;
- examiner les politiques d'exclusion et les politiques sectorielles et valide les règles d'application ;
- examiner et prendre des décisions sur des questions de notation ESG sur demande.

Comité de Vote : ce Comité se tient de manière régulière et a pour objectifs de :

- décider de la politique de vote centralisée pour les différentes entités qui s'y réfèrent ;
- décider du vote en AGM pour certains cas individuels et notamment lorsque l'émetteur est inscrit par le département conformité sur la liste des émetteurs pour lesquels un conflit d'intérêt potentiel existe ;
- examiner annuellement le bilan des votes.

2. Les acteurs de l'investissement responsable chez Amundi

La ligne métier Investissement Responsable définit et met en œuvre la stratégie d'Amundi en matière de finance durable dans toutes ses dimensions, au service des différentes gestions : analyse et notation des entreprises, engagement et vote, intégration des facteurs ESG et conception de solutions d'investissement durable, indicateurs clés de durabilité des portefeuilles, promotion ESG, et participation aux travaux et initiatives de place.

Rassemblant 40 personnes à fin 2021, la ligne métier s'articule autour de quatre équipes distinctes :

Équipe Recherche, engagement et votes

Cette équipe internationale est basée à Paris, Dublin, Londres, Singapour et Tokyo. Les analystes ESG rencontrent et impliquent les entreprises, maintiennent un dialogue avec elles en vue d'améliorer leurs pratiques ESG, et il leur incombe de noter ces entreprises, de sélectionner les indicateurs pertinents pour les évaluer et de définir des règles d'exclusion. Les analystes ESG travaillent aux côtés d'une équipe de spécialistes dédiés à la politique de vote et au dialogue préalable aux assemblées. Basés à Paris, ces derniers définissent les politiques de vote en Assemblées Générales pour les entreprises dans lesquelles Amundi investit pour le compte de ses clients.

Équipe Méthodologie et solutions ESG

Cette équipe d'analystes quantitatifs et d'ingénieurs financiers est chargée de maintenir et de développer le système de notation ESG propriétaire d'Amundi et les systèmes de gestion des données ESG (y compris la sélection de fournisseurs de données externes pour générer les scores ESG). Ils aident les analystes et les gérants de portefeuille à intégrer les considérations ESG dans leurs décisions d'investissement, ainsi que les équipes de développement commercial à créer des solutions innovantes en intégrant des données de durabilité dans les produits financiers (notations ESG, données climatiques, indicateurs d'impact, controverses, entre autres données). Ils supervisent la mise au point et l'intégration des outils ESG dans les systèmes de gestion de portefeuille d'Amundi et les systèmes de reporting clients, et il leur revient également de mettre en œuvre les règles d'exclusion ESG spécifiques des clients.

Équipe Développement commercial et promotion ESG

Cette équipe est chargée de mettre au point et de promouvoir des solutions ESG adaptées aux besoins et aux défis des investisseurs, et de proposer des conseils et des services ESG à l'ensemble des clients d'Amundi. Elle est également chargée de gérer les efforts de promotion et de collaboration en matière d'ESG avec des initiatives de finance durable, et d'élaborer des programmes de formation pour nos clients.

Équipe COO Office

Cette équipe est en charge de produire les éléments de pilotage de l'activité (Affaires, Budget, Informatique, Audit, projets), de coordonner les instances de gouvernance au sein de la ligne métier et de travailler en appui de la Direction sur les grands projets transversaux et ambitions stratégiques.

De nombreux départements sont également impliqués dans l'accompagnement de la démarche d'investissement responsable d'Amundi.

3.2.3 Les actions en faveur de l'environnement

Les actions en faveur du climat

Les enjeux liés à la transition énergétique sont au cœur de la stratégie d'investissement responsable d'Amundi qui a poursuivi en 2021 ses engagements en faveur d'une économie bas carbone. Ces engagements s'inscrivent dans la stratégie Climat du groupe Crédit Agricole et la gouvernance mise en place à cet effet. Au 31 décembre 2021, les encours soutenant la transition énergétique et la croissance verte atteignent 33,6 milliards d'euros, en forte progression par rapport à 2020 (+ 53 %).

L'industrie de la gestion d'actifs est confrontée à des risques financiers liés au changement climatique. Pour Amundi, ces risques ne sont pas spécifiques, étant couverts par l'approche ESG qu'Amundi a placée au cœur de sa raison d'être [(1)] d'investisseur responsable. En effet, la démarche ESG mise en œuvre depuis la création d'Amundi, et amplifiée depuis 2018, repose notamment sur l'intégration de critères extra-financiers (ESG) dans les processus de gestion, sur une politique d'exclusion ciblée, et par des initiatives spécifiques sur la transition énergétique et la décarbonisation des portefeuilles.

Amundi propose 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 indicielles d'alignement avec les accords de Paris, fonds green bonds, fonds thématiques, société de gestion commune avec EDF, etc., et dans une série d'actions, comme les partenariats stratégiques noués avec de grandes institutions publiques ou la participation à des initiatives comme les *Green Bond Principles*, l'IIGCC [(2)] ou l'AIGCC [(3)] visant à mobiliser les investisseurs dans la transition vers une économie bas carbone.

Financement de la transition énergétique juste et zéro émission nette

Amundi a mis au point une gamme complète de solutions d'investissement pour les investisseurs cherchant à atténuer les risques liés au changement climatique, à favoriser une transition vers des modèles économiques durables et à évaluer l'impact climatique. En 2021, Amundi a accéléré l'élaboration de solutions innovantes pour financer les développements respectueux du climat et la transition énergétique, en cohérence avec son Plan d'action pour l'investissement responsable sur trois ans.

En juillet 2021, Amundi a confirmé l'importance stratégique de la lutte contre le changement climatique et du financement d'une transition juste en annonçant son objectif de zéro émission nette d'ici 2050, renforçant ainsi l'intégration complète de l'ESG dans les objectifs stratégiques globaux et les processus de gestion.

Amundi soutiendra les objectifs mondiaux de neutralité carbone à travers :

- une politique d'engagement explicite sur les trajectoires de zéro émission nette conformément à son engagement historique à l'égard du changement climatique ;
- une mobilisation importante des capitaux dans des stratégies climatiques ambitieuses qui soutiennent les objectifs mondiaux de neutralité carbone.

Dans cette optique, Amundi a privilégié les initiatives qui stimulent à la fois l'offre et la demande et contribuent à créer un marché dynamique pour les instruments d'investissement responsable. Apporter une réponse aux problèmes sociaux est également une priorité d'Amundi, qui a récemment élaboré des fonds thématiques sociaux innovants.

Amundi a mis en œuvre en avril 2021 une nouvelle stratégie d'investissement au sein de la SICAV Amundi Responsible Investing avec le fonds « *Just Transition for Climate* ». Ce fonds obligataire européen a pour objectif quantifiable de soutenir la transition énergétique tout en assurant la cohésion sociale. Le fonds *Just Transition for Climate* est le tout premier fonds à :

- être aligné sur la transition énergétique, en intégrant un objectif ambitieux de réduction de son empreinte carbone ;
- être socialement inclusif, en intégrant un score « transition juste » qui incorpore les différentes composantes sociales d'une transition vers une économie bas carbone : avoir un impact sur les travailleurs, les consommateurs, les territoires et la société en général ;
- être dynamique et prospectif, fondé sur une politique d'engagement créée pour accompagner les émetteurs dans leur transition, en cohérence avec les objectifs environnementaux et sociaux de la stratégie.

(1) Voir Glossaire.
(2) IIGCC : Institutional Investors Group on Climate Change.
(3) AIGCC : Asia Investor Group on Climate Change.

Des partenariats innovants

Amundi a initié plusieurs innovations majeures pour développer les financements d'actifs verts, grâce à de grands partenariats permettant de générer à la fois l'offre et la demande pour de nouveaux projets de financements verts.

En 2018 et 2021, Amundi a ainsi lancé quatre fonds climat et développement avec :

- l'IFC (*International Finance Corporation* de la Banque mondiale) : lancement du plus grand fonds d'obligations vertes émergentes en 2018 (cible 2 milliards de dollars américains de déploiement), annonce d'un nouveau partenariat en 2021 pour soutenir les efforts de relance verte et résiliente après la pandémie de Covid-19 (voir ci-dessous) ;
- la Banque Européenne d'Investissement (BEI) : pour accélérer des projets de transition énergétique en Europe avec le fonds dénommé « Green Credit Continuum » (cible 1 milliard d'euros) ;
- l'AIIB (la Banque Asiatique d'Investissement pour les Infrastructures) : portefeuille obligataire d'un montant de 500 millions de dollars américains visant à lutter contre le changement climatique.

En 2020, Amundi et AIIB ont développé un dispositif inédit, le *Climate Change Investment Framework*, qui prend en considération trois variables – le financement vert, la limitation des risques climatiques et la résistance aux changements climatiques – afin d'analyser la capacité des émetteurs à faire face aux changements climatiques. En complément de ce portefeuille obligataire, le programme prévoit de mobiliser 500 millions de dollars américains supplémentaires auprès d'investisseurs institutionnels soucieux de participer à la lutte contre le changement climatique.

En 2021, l'IFC et Amundi ont lancé un nouveau fonds pour mobiliser jusqu'à 2 milliards de dollars d'investissements privés dans des obligations durables de marchés émergents qui soutiennent les efforts de secours du Covid-19 et favorisent une reprise verte, résiliente et inclusive de la pandémie.

Dévoilée pendant de la 26e Conférence des Parties des Nations Unies sur les changements climatiques (COP26) à Glasgow, la stratégie *Build-Back-Better Emerging Markets Sustainable Transition* (« BEST ») permettra de canaliser les capitaux des investisseurs institutionnels vers des investissements dans des émissions d'obligations durables d'entreprises et de sociétés financières dans les pays émergents. Cette stratégie permettra à son tour d'accroître le financement de ces transactions, de renforcer la classe d'actifs et de déployer davantage de ressources dans des domaines prioritaires, tels que le climat et le genre.

La nouvelle initiative de l'IFC et d'Amundi est conçue pour contribuer à accroître la disponibilité et la demande d'autres segments du marché des obligations durables qui a encore de la place pour se développer par rapport aux obligations vertes. La stratégie BEST, qui aura une durée de vie prévue de 10 ans, fait suite au fonds d'obligations vertes *Amundi Planet Emerging Green One Fund*, lancé par Amundi et l'IFC en 2018.

Mesurer et piloter les risques climatiques et les opportunités liées à la transition

Amundi a défini et développé de nombreux indicateurs pour identifier et gérer efficacement les risques et opportunités liés au climat : l'empreinte carbone des portefeuilles, l'alignement des entreprises à partir des données de la *Science Based Targets Initiative*, le score de transition énergétique, le score de transition juste, etc. À l'aide de ce large éventail d'indicateurs, Amundi est en mesure de fixer des objectifs à court, moyen et long terme en matière climatique.

Tous ces indicateurs liés au Climat sont détaillés dans la section 3.6 du présent document, ainsi que dans le rapport Climat annuel d'Amundi, disponible sur le site internet d'Amundi (legroupe.amundi.com).

Les actions en faveur de la biodiversité

La protection des écosystèmes est un des thèmes d'analyse ESG majeur d'Amundi. Cet enjeu est notamment évalué dans le critère Biodiversité & Pollution de notre méthodologie de notation des entreprises et il représente un point d'attention particulier dans notre dialogue avec les sociétés.

En 2021, Amundi a poursuivi ses actions visant à mieux intégrer la biodiversité dans les processus internes d'analyse et d'investissement. Amundi a notamment rejoint l'initiative « *Finance for Biodiversity Pledge* » et s'est ainsi engagé à collaborer et partager ses connaissances, à engager les entreprises et à évaluer ses impacts et à se fixer des objectifs au sujet de la biodiversité, ainsi qu'à les communiquer publiquement. Cette initiative collective d'investisseurs travaille à la mise en œuvre d'une approche cohérente et efficace pour l'analyse et l'intégration de la biodiversité qui reste un sujet complexe et encore mal appréhendé par les entreprises.

Lors de la quinzième Conférence des Nations Unies sur la biodiversité (COP 15), Amundi a représenté les signataires de cette initiative et l'ensemble du secteur financier pour réitérer la volonté de la communauté financière de participer à la lutte contre la perte de biodiversité, ainsi qu'encourager à définir des objectifs ambitieux pour le Cadre mondial de la biodiversité, appuyés par un cadre réglementaire approprié.

Cette année, Amundi a par ailleurs lancé une grande campagne d'engagement dédiée à la biodiversité avec plus de 50 entreprises dans huit secteurs différents. En raison du manque de données concrètes sur le sujet, le premier objectif de cet engagement est d'établir un état des lieux de la prise en compte de la biodiversité par les entreprises et de leur fournir des recommandations dans le but d'une meilleure intégration de cette thématique dans leur stratégie.

3.2.4 L'investissement à impact social et solidaire

En 2021, Amundi a continué de renforcer son activité d'investissement à impact social et solidaire conformément à son ambition annoncée en 2018 de devenir l'acteur de référence du secteur. Le fonds Amundi Finance et Solidarité confirme sa position de *leadership* de l'investissement à impact social et solidaire en France avec un encours de 440 millions d'euros à fin 2021.

L'année 2021 a été caractérisée par un « retour à la normale » pour une partie des acteurs économiques avec la fin des confinements et du couvre-feu en France et en Europe. Toutefois, la situation est encore fragile en raison de la crise sanitaire. Dans ce contexte Amundi a continué à soutenir en priorité les entreprises en portefeuille, en déployant près de 60 millions d'euros, notamment vers les foncières solidaires qui ont concentré la majorité des réinvestissements (Homnia, Habitat & Humanisme, France Beguinage et Resid Social). Plus de 10 millions d'euros concernent des entreprises nouvelles dans le fonds, à savoir Novetape et Homeblock (logement), Family Founders (Tiers-lieu), Fastroad (emploi) et Okeena (santé).

Avec une croissance de 30 % de ses encours, la gestion à impact social d'Amundi a poursuivi son développement en 2021 ; ce dynamisme s'explique, comme en 2020, par un intérêt croissant des particuliers, *via* l'épargne salariale solidaire dont les encours ont continué de croitre (elle représente trois-quarts du passif du fonds), et des institutionnels pour des investissements porteurs de sens.

Les cinq thématiques d'investissement restent inchangées en 2021 et visent à répondre aux besoins essentiels des hommes et des femmes : accès à un logement digne, à un travail reconnu, aux soins, à l'éducation et à la formation nécessaire, protéger l'environnement et aider l'entrepreneuriat solidaire. La conjugaison de ces facteurs est gage d'une cohésion sociale renforcée.

Amundi Finance et Solidarité investit principalement dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) en accompagnant le changement de taille et le passage à l'échelle. En 2021, nous avons conforté nos partenariats avec l'ADIE, acteur du micro-crédit, financeur solidaire en région et Microfinance Solidaire. Ces partenariats permettent également à Amundi de toucher un grand nombre de bénéficiaires de manière indirecte, que ce soit auprès des petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE) en France ou dans les pays en voie de développement sur des projets en lien avec l'agriculture ou encore l'accès à l'énergie.

Le site internet https://amundi.oneheart.fr permet d'identifier chacune des entreprises financées et de suivre leur actualité tout au long de l'année ; les entreprises du portefeuille y sont représentées de manière ludique au sein d'un village virtuel pour illustrer des pistes de revitalisation, d'animation et d'inclusion. Enfin, le Club des partenaires, organisé tous les ans par l'équipe de gestion Impact, permet à l'ensemble de notre écosystème de se rencontrer, d'interagir et de développer des synergies et des pistes de réflexions communes.

Chiffres clés de l'épargne solidaire	**31 décembre 2021**
Encours	4,7 milliards d'euros
Évolution 2021/2020	+ 23,8 %
Nombre d'acteurs solidaires financés	48
Nombre de produits labellisés par Finansol	3

3.2.5 L'engagement du pôle Actifs Réels et Alternatifs

2021 marque une nouvelle étape dans l'intégration de l'ESG au sein d'Amundi Real Assets (ARA) avec l'attribution au sein du Comité de Direction de la responsabilité de l'ESG au Directeur du Développement et avec le recrutement au sein de la plateforme d'une personne dédiée à l'ESG pour les activités autres que l'immobilier, Amundi immobilier ayant en son sein deux personnes dédiées. Ce nouveau dispositif renforce l'étroite collaboration en place depuis plusieurs années entre les équipes de gestion de la plateforme ARA et l'équipe de Recherche ESG, de l'engagement et du vote, au sein de la ligne métier indépendante ESG au sein d'Amundi.

Amundi Real Assets a également conduit une analyse approfondie des pratiques de marché pour chacune de ses classes d'actifs (immobilier, dette privée, capital-investissement, infrastructures vertes) tant pour l'investissement direct que pour la sélection de fonds, initiant ainsi une réflexion sur la stratégie ESG de l'ensemble d'ARA, en lien avec le nouveau Plan Sociétal « Ambition 2025 » d'Amundi.

Afin de mobiliser l'ensemble des métiers sur le sujet de l'ESG, de communiquer et partager les informations et les bonnes pratiques sur les différents sujets, un groupe de précurseurs d'une quinzaine de personnes a été créé au sein d'ARA, réunissant un membre de chacune des équipes (gestion, commerciale, marketing/communication, et juridique) ainsi que les personnes responsables de l'ESG au sein d'ARA et les personnes dédiées à ARA au sein de la ligne métier ESG.

Enfin au 1er janvier 2021 a été décidé le rattachement à ARA de l'équipe dédiée à l'Impact social et solidaire, qui apporte à l'ensemble des équipes d'ARA ses solides compétences en investissement à impact et son expérience reconnue sur la place du fait de la gestion depuis plus de 10 ans du fonds Amundi Finance et Solidarité.

Amundi Immobilier

Avec un encours géré de 42,8 milliards d'euros [(1)], ce qui en fait le n° 10 mondial [(2)], Amundi Immobilier a vu consacrée sa démarche engagée depuis plus de 10 ans en faveur de l'intégration des critères extra-financiers Environnementaux, Sociaux et Gouvernance (ESG) dans ses processus d'investissement et dans le secteur de l'immobilier. Amundi Immobilier s'est engagé dans la voie de l'ESG dès 2010 avec

(1) Encours au 31 décembre 2021.
(2) IPE Real Assets décembre 2021.

la mise en place d'une charte ESG, en devenant l'un des membres fondateurs de l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID) dont Amundi assure par ailleurs la charge de Secrétaire.

En 2021, pour renforcer cet engagement, Amundi Immobilier a été l'un des initiateurs de deux groupes de travail de place pilotés par l'OID :

- ***Biodiversity Impulsion Group* (BIG) qui vise à développer un référentiel commun d'indicateurs et d'outils de mesure pour définir et améliorer l'empreinte biodiversité des projets immobiliers,** éclairer le choix des maîtres d'ouvrage et des investisseurs et mieux concilier les fonctions urbaines et écologiques des territoires. Cette démarche permettra d'éclairer les stratégies des investisseurs et de participer à la convergence de la performance économique et financière avec la performance socio-environnementale des acteurs économiques ;
- ***European Sustainability Real Estate Initiative* (ESREI), lancée en juin 2021 qui vise à étendre le champ d'actions de l'OID sur le périmètre Européen,** notamment à renforcer la veille technique et réglementaire dans les pays de l'Union européenne et au niveau de la Commission européenne ainsi qu'à la création d'un réseau d'acteurs européens de l'immobilier durable.

En 2021, après avoir contribué activement aux différentes commissions dans les associations de place comme l'Agence française de gestion (AFG) et l'Association française des sociétés de placement immobilier (ASPIM) pour la déclinaison du label ISR aux fonds immobiliers, Amundi Immobilier a commencé ses travaux de labellisation de ses fonds :

- **OPCIMMO, l'OPCI grand public, a été doublement reconnu pour sa démarche ESG avec d'une part, le label d'État français ISR, et d'autre part, l'obtention de 5 Étoiles et la classification *Green Star* [1],** soit la meilleure notation décernée par the *Global Real Estate Sustainability Benchmark* (GRESB [2]).
- **Amundi Immobilier a obtenu la labellisation ISR pour Amundi Immo Durable,** la nouvelle offre lancée dans les contrats d'assurance-vie de Crédit Agricole Assurances en septembre 2021 à destination de ses réseaux bancaires.
- **Amundi immobilier poursuit cette démarche de labellisation notamment sur les SCPI.**

Pour la 1re fois en 2021, Amundi Immobilier a réalisé un bilan ESG dédié pour chacun de ses fonds à destination d'investisseurs particuliers, bilan intégré au rapport annuel. Cela permet de mettre à la disposition de nos clients :

- la stratégie du patrimoine ;
- les objectifs fixés pour le fonds et le niveau d'avancement ;
- une fiche détaillée pour les cinq actifs les mieux notés en ESG ainsi que les cinq immeubles les moins bien notés et les cinq plus importants en valeur.

Ces rapports sont accessibles sur le site internet d'Amundi Immobilier (https://www.amundi-immobilier.com/).

Pour renforcer sa démarche de transparence en matière de gouvernance vis-à-vis de ses parties prenantes, **Amundi Immobilier a pour la 1re fois en 2021, organisé une série de conférences en ligne ouverte à tous les investisseurs des fonds à destination d'investisseurs particuliers en cours de commercialisation, et cela juste avant les Assemblées générales** en juin, leur donnant la possibilité d'échanger directement avec la société de gestion dans un contexte de crise sanitaire empêchant la tenue physique des Assemblées générales.

Amundi Private Equity Funds [3]

1. Amundi PEF (Private Equity Funds) poursuit son intégration de l'ESG dans ses processus d'investissement

Depuis 2014, Amundi PEF a intégré la démarche ESG comme un levier de création de valeur dans ses décisions d'investissement et tout au long de la période de détention de ses participations.

Pour son activité fonds de fonds [4], les politiques ESG des gérants sont revues attentivement et font partie de l'appréciation globale portée sur la proposition d'investissement. Pour approfondir sa démarche durant la période de détention, Amundi PEF analyse des indicateurs ESG quantitatifs et qualitatifs pertinents, tant sur les gérants que sur leurs participations sous-jacentes.

Pour son activité fonds directs, les critères ESG sont intégrés à chaque étape du processus d'investissement avec une due diligence ESG qui permet l'analyse et l'évaluation des critères ESG spécifiques à l'entreprise dans laquelle Amundi PEF investit. En qualité d'actionnaire actif participant à la gouvernance des entreprises, Amundi PEF (activité fonds directs) fait de l'ESG un sujet de dialogue actionnarial et s'assure que les questions ESG sont abordées dans les Conseils d'Administration ou de surveillance et que l'entreprise progresse tout au long de l'investissement. Sa démarche d'engagement se matérialise par des recommandations à plus ou moins long terme, adaptées à l'entreprise et à son secteur.

L'année 2021 a été l'occasion d'améliorer notablement le reporting ESG notamment grâce à l'utilisation d'un outil permettant une consolidation des données ESG plus rapide et plus facile. Cela a également permis de faire un nouvel état des lieux de la performance des participations directes et des sociétés de gestion pour l'activité de fonds de fonds et d'en présenter les résultats en Comité d'Investissement et à nos clients, grâce à des brochures de reporting dédiées [5].

2. Amundi PEF s'investit auprès de ses parties prenantes pour promouvoir l'ESG

En 2021, la Directrice associée d'Amundi Private Equity Funds, est devenue Présidente du Conseil d'Administration de France Invest [6]. L'un des trois piliers de son mandat est dédié à l'ESG et vise à accélérer la construction d'une économie durable des sociétés accompagnées par le capital-investissement et la promotion de la mixité dans le capital investissement [7].

(1) Green Star : plus haute catégorie du classement GRESB.
(2) GRESB : Global Real Estate Sustainability Benchmark, classement international de référence qui évalue chaque année la performance et la politique RSE des entreprises du secteur immobilier. Cette organisation regroupe plus de 1 200 sociétés de gestion dans plus de 64 pays et attribue une note à 96 000 immeubles dans le monde.
(3) Activité fonds directs et activité fonds de fonds.
(4) Fonds de capital investissement, infrastructures ou dettes non cotées.
(5) Disponibles uniquement pour nos clients.
(6) Dispositif d'État mis en place en décembre 2006 en partenariat avec la Caisse des dépôts et des investisseurs institutionnels privés pour promouvoir le capital-investissement français (https://www.franceinvest.eu/).
(7) 40 % de femmes dans les équipes d'investissements à horizon 2030.

Nous sommes devenus membres actifs de la Commission ESG de France Invest dont l'objectif est d'accompagner les acteurs du capital-investissement dans la prise en compte des enjeux ESG, notamment par la mise à disposition de deux questionnaires ESG de suivi de la performance – l'un pour les participations et l'autre pour les commandités (*General Partners*). Nous avons participé activement à la version 2021 avec la rédaction de nouvelles questions afin de prendre en compte les dernières réglementations (règlement « Disclosure » [(1)], article 29 de la loi énergie-climat, etc.).

Ces deux questionnaires sont aujourd'hui largement utilisés par les acteurs du capital-investissement et font office de référence en termes de reporting ESG.

Amundi Dette Privée

La prise en compte des critères ESG fait partie intégrante du processus d'investissement en dette privée, de la phase de sélection des investissements jusqu'à la maturité des prêts et obligations.

Chaque opportunité présentée en Comité d'Investissement fait l'objet d'une due diligence portant sur les risques ESG identifiés et sur les engagements d'amélioration pris par l'entreprise. Cette due diligence fait partie intégrante des critères d'analyse et permet d'éclairer l'analyse crédit, réalisée de manière concomitante. C'est d'abord pour l'investisseur une façon de se prémunir des risques de long terme : financiers, réglementaires, opérationnels, de réputation et d'exercer pleinement sa responsabilité. La due diligence ESG est effectuée par l'équipe de Recherche ESG d'Amundi et par l'équipe ESG ARA en collaboration avec les analystes et les gérants de portefeuille, inclut l'envoi de questionnaires, des échanges avec le management ou des revues d'études sectorielles d'agences de notation extra-financières. Mais c'est aussi de plus en plus pour l'équipe Dette Privée d'Amundi la volonté d'accompagner les entreprises sur la voie de l'amélioration de leur pratique en matière ESG.

En 2021, la plateforme Dette Privée d'Amundi a continué de développer ses stratégies. Elle gère désormais plus de 7 milliards d'euros en dette senior corporate, dette immobilière et dette d'acquisition.

Pour la première fois cette année, un reporting ESG a été envoyé aux investisseurs des principaux fonds de dette senior corporate. Ce reporting sera actualisé chaque année et étendu à tous les nouveaux fonds qui seront créés par la suite.

Dans ce cadre, l'automatisation de la collecte des données ESG, qui constitue un enjeu majeur sur nos marchés privés, sera progressivement mise en place dès l'année prochaine ce qui devrait permettre d'augmenter le taux de couverture des données collectées, d'enrichir le contenu et donc de renforcer la transparence vis-à-vis de nos investisseurs sur ces aspects extra-financiers.

Au cours de l'année, l'équipe Dette privée a initié et participé avec l'équipe ESG à des groupes de travail de place notamment sur la thématique des *Sustainability-Linked Loans* (obligations dont la marge est en partie indexée sur des indicateurs ESG) afin de définir des standards de place. En effet, ces financements ont connu une croissance rapide sur les marchés de dette privée mais l'hétérogénéité des pratiques nécessite d'être intransigeants quant à l'ambition ESG portée par ces nouveaux instruments.

2021 a également vu de nouvelles stratégies centrées sur l'impact et l'amélioration des pratiques ESG émerger au sein de l'activité Dette privée : après un premier fonds de relance homologué par la Fédération française de l'assurance (FFA), lancé au cours du second semestre 2020, le 4e millésime de dette privée corporate a été lancé fin 2021 avec pour enjeu d'équiper tous les émetteurs de bilan carbone et de plans d'action pour réduire leurs émissions carbone.

Enfin, cette année, l'équipe Dette Privée d'Amundi Real Assets a remporté deux mandats de gestion de poche dans le cadre des programmes de Prêts participatifs relance (PPR) et Obligations relance (OR) sous l'impulsion de l'État français afin d'accompagner les entreprises françaises à traverser les impacts de la crise sanitaire liée à la Covid. En particulier, le programme Obligations relance, vise à favoriser la transition écologique et l'emploi en mettant en place des mesures d'impact.

Dans le domaine de la dette immobilière, la coopération étroite avec les équipes ESG d'Amundi immobilier a permis d'établir une évaluation approfondie au niveau de chaque immeuble financé comme l'engagement avait été pris lors du lancement du premier millésime de dette privée immobilière qui a achevé sa période de levée de fonds en 2021. Celui-ci est déjà largement déployé.

Amundi transition énergétique

Depuis cinq ans maintenant, Amundi a conclu avec EDF un partenariat qui s'inscrit dans le cadre du financement de la transition énergétique. « Amundi transition énergétique » (ATE) est une société de gestion d'actifs dédiée aux infrastructures vertes et à la transition énergétique qui vise à instaurer un modèle énergétique robuste et durable face aux enjeux d'approvisionnement en énergie, à l'évolution des prix, à l'épuisement des ressources et aux impératifs de protection de l'environnement.

ATE dispose de 2 milliards d'euros de capacité d'investissement. À fin 2021, les investissements déjà réalisés dans des unités de cogénération, des fermes solaires et éoliennes en France, Belgique, Suède, Espagne et Italie correspondent à plus de 350 actifs pour une capacité installée totale de 1,5 GW.

Amundi Énergies Vertes – une innovation récompensée en 2021

Sur la base de son expérience acquise auprès des clients institutionnels, Amundi a lancé en juin 2020 une offre permettant aux clients Banque privée du groupe Crédit Agricole d'investir directement dans des infrastructures vertes contribuant à la transition énergétique tels que des parcs éoliens ou des fermes photovoltaïques, et ainsi participer au financement de la transition énergétique en France et plus largement en Europe.

Cette solution de diversification conçue en partenariat avec Predica a obtenu deux prix récompensant son innovation. En effet, il s'agit de la 1re unité de compte dans les contrats d'assurance-vie de la place permettant à des clients particuliers d'investir directement dans ces actifs.

Afin de donner le maximum de transparence aux investisseurs, une carte interactive dédiée a été conçue avec l'emplacement géographique de chaque actif avec photos et indication de la puissance énergétique produite. Lien vers la carte interactive : http://carte-actifs-reels.amundi.com/amundi-energy-transition.

(1) Sustainable Finance Disclosure Regulation.

3.2.6 La stratégie climat d'Amundi

Nos engagements relatifs à l'objectifs de neutralité carbone : l'initiative *Net Zero Asset Managers*

Le 6 juillet 2021, Amundi a rejoint l'initiative *Net Zero Asset Managers* et a annoncé son intention d'aligner son portefeuille et ses activités sur un objectif zéro émission nette d'ici 2050, afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C d'ici la fin du siècle. En rejoignant la *Net Zero Asset Managers Initiative*, Amundi soutient les objectifs mondiaux de neutralité carbone, et prend des mesures pour accélérer un investissement aligné sur l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050 ou plus tôt. Il s'agit d'une étape clé dans l'engagement d'Amundi à apporter une contribution positive en vue de relever les défis sociétaux mondiaux et à franchir une étape importante dans son plan de mobilisation pour l'action climatique avant la COP26.

Qu'est-ce que l'initiative *Net Zero Asset Managers ?*

L'initiative NZAM est un groupe de 220 gérants d'actifs internationaux responsables de 57 000 milliards de dollars américains d'actifs sous gestion (en décembre 2021), qui s'est engagé à soutenir l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 ou plus tôt, en cohérence avec les efforts mondiaux visant à limiter le réchauffement à 1,5 °C, et à soutenir l'investissement aligné sur cet objectif. Cette initiative mobilise le secteur de la gestion d'actifs qui présente des pratiques de pointe en matière de transition et met en œuvre des mesures et des stratégies d'investissement ambitieuses pour atteindre l'objectif de zéro émission nette. Elle offre également un forum pour partager les meilleures pratiques. L'initiative est gérée par six réseaux d'investisseurs partenaires fondateurs : Asia Investor Group on Climate Change (AIGCC), CDP, Ceres, Investor Group on Climate Change (IGCC), Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) et Principles for Responsible Investment (PRI).

Rapport Climat 2020

Amundi a publié en 2021 son premier Rapport Climat, répondant aux exigences de :

- *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (Rapport TCFD) ;
- loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (article 173).

Ce rapport décrit la structure de gouvernance mise en place pour appréhender les enjeux liés au climat, la gestion des risques et les initiatives de soutien aux transitions vers une économie bas carbone. Ce rapport est disponible sur le site Internet d'Amundi.

L'initiative « Say on Climate » d'Amundi

Un « Say on climate » est une résolution présentée pour avis à l'ordre du jour des assemblées générales. Elle peut être déposée par l'entreprise elle-même, ou par ses actionnaires. Elle a pour objet de faire voter les actionnaires, chaque année, sur la politique de l'entreprise en faveur du climat et d'assurer, ce faisant, un dialogue récurrent sur le sujet.

Depuis 2020, Amundi soutient le développement de telles résolutions, notamment pour les entreprises des secteurs les plus émissifs en Gaz à Effet de Serre (GES). Depuis 2021, Amundi promeut une politique d'engagement de certaines entreprises des secteurs les plus émissifs en demandant systématiquement le dépôt d'un « Say on climate », assorti de recommandations sur leur contenu.

En 2022, Amundi appliquera une politique de vote sur les « Say on climate » des secteurs concernés, qui sera fonction de la crédibilité de leur stratégie et évaluée selon des critères qui seront précisés aux émetteurs.

Cette politique tiendra compte de la recherche d'indépendance énergétique et de compétitivité de tous les pays dans lesquels Amundi investit, ainsi que des impacts sociaux en découlant.

En tant que pionnier de l'investissement responsable et acteur engagé sur les sujets climatiques, Amundi souhaite participer au mouvement de transparence concernant les stratégies climat, en cohérence avec ses attentes envers les entreprises dans lesquelles elle investit.

C'est dans cet état esprit qu'Amundi a décidé que le dépôt d'une résolution « Say on Climate » à son Assemblée 2022 serait l'un des dix engagements de son plan Ambition 2025, ce qui constituera une première mondiale pour un gérant d'actif.

Cette action lui permet de réaffirmer sa conviction quant au rôle d'accompagnement de la transition que peut jouer le secteur financier et de rappeler les principes qui guident ses actions, à la recherche d'un équilibre entre ambition et pragmatisme.

Le « Say on Climate » d'Amundi

Depuis sa création, l'investissement responsable est l'un des piliers fondateurs d'Amundi, reposant sur trois convictions :

- les acteurs économiques et financiers portent une responsabilité sociétale ;
- l'intégration des dimensions Environnementale, Sociale et de Gouvernance dans les choix d'investissement est source de performance de long terme ;
- l'ESG sera un relais de croissance pour Amundi partout dans le monde.

Réussir la transition énergétique nécessite d'aligner les acteurs clés sur des stratégies à court, moyen et long terme :

- **les Etats** qui doivent définir des politiques publiques, industrielles et fiscales ainsi qu'une réglementation cohérente ;
- **les Entreprises** qui doivent concevoir les solutions technologiques nécessaires à la mutation et planifier cette dernière ;
- **le système Financier** qui doit accompagner les entreprises en leur allouant les capitaux nécessaires.

Forte de son avancée suite à son précédent plan ESG (2018-2021) et surtout consciente des efforts qu'il reste à fournir pour que tous les secteurs et toutes les entreprises adoptent une stratégie d'alignement avec les Accords de Paris, **Amundi souhaite aller plus loin, sur la thématique du Climat.**

Le changement climatique est sans doute le plus grand défi de notre époque. Au travers de l'alliance financière de Glasgow (*« Glasgow Financial Alliance for Net Zero »*), le secteur financier s'est engagé autour d'un objectif commun : mettre en œuvre les moyens qui sont les siens en faveur d'une économie mondiale décarbonée et atteindre les objectifs des Accords de Paris.

Consciente des enjeux et des moyens à déployer, Amundi estime que les actionnaires doivent être pleinement informés de la manière dont les entreprises entendent contribuer à cet effort collectif.

Ainsi Amundi, en tant qu'actionnaire, encourage les entreprises, dans lesquelles elle investit, à soumettre leur stratégie climat à un vote consultatif lors de leur Assemblée Générale.

En tant qu'entreprise cotée, Amundi estime qu'il est également de sa responsabilité d'être transparente sur sa propre stratégie climat envers ses actionnaires.

La présentation de cette stratégie, de ses ambitions et de ses progrès annuels, est par ailleurs un exercice essentiel à l'instauration d'un dialogue actionnarial équilibré.

Les motivations des actionnaires à l'occasion d'un tel vote peuvent être multiples. Dans l'hypothèse où la résolution ne serait pas adoptée, le Conseil d'administration mettrait en œuvre les moyens à sa disposition pour échanger et recueillir auprès de ses actionnaires des informations sur les raisons les ayant conduits, le cas échéant, à ne pas soutenir le projet de résolution proposé. Il informerait ses actionnaires du résultat de cette démarche et indiquerait les mesures envisagées pour en tenir compte.

Ainsi, Amundi souhaite soumettre sa stratégie climatique au vote consultatif annuel de son Assemblée Générale 2022. À partir de 2023, Amundi sollicitera également un vote consultatif sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de cette stratégie.

La démarche d'Amundi : une démarche progressive et évolutive

Consciente de la responsabilité et des obligations qu'elle porte vis-à-vis de ses clients pour qui elle investit, Amundi se doit d'adopter une **démarche progressive** dans la fixation des ambitions d'une stratégie Climat de long-terme, **avec des étapes intermédiaires**.

Déterminer l'alignement d'une entreprise avec les objectifs des Accords de Paris reste, à ce jour, un défi. Les connaissances scientifiques et les méthodologies ne cessent de s'enrichir et d'évoluer. Le large spectre de classes d'actifs et régions du monde où Amundi investit, ne bénéficie pas encore des cadres d'analyses et données nécessaires à un plan d'action exhaustif. Il n'en reste pas moins que des moyens peuvent, d'ores et déjà, être déployés.

La stratégie Climat d'Amundi sera donc amenée à évoluer au fur et à mesure des évolutions méthodologiques, des protocoles de définitions des ambitions, des cadres règlementaires et des données disponibles quant à l'appréciation de l'alignement sur un objectif de neutralité carbone 2050.

Par ailleurs, les circonstances récentes, liées au conflit en Ukraine, auront des conséquences sur l'évolution des systèmes énergétiques. Elles imposent notamment un renforcement de l'indépendance énergétique en Europe comme dans tous les pays dans lesquels Amundi investit. S'il est trop tôt pour en mesurer les impacts, des ajustements de court terme des trajectoires énergétiques sont probables et influeront sur la stratégie d'alignement progressif des portefeuilles d'investissement.

Si le système financier ne peut en aucun cas se substituer à l'action des États et des gouvernements pour lutter contre la crise climatique, Amundi considère néanmoins qu'il fait partie de la solution.

Forte de son engagement sur les enjeux climatiques et de sa responsabilité vis-à-vis de ses clients et de la Société, la stratégie Climat d'Amundi se veut donc évolutive et progressive, avec des objectifs à court et moyen terme.

Elle repose sur trois convictions :

1. **la nécessité d'une approche scientifique** : la transition est un sujet fondamental qui appelle une révolution industrielle, fondée à la fois sur des constats scientifiques établis et le développement de solutions technologiques éprouvées.
2. **la nécessité d'accompagner la transition des entreprises** dans lesquelles Amundi investit plutôt que de favoriser les exclusions ou le désinvestissement, qui doivent se limiter aux activités venant compromettre cette transition. La transition implique d'assumer pleinement d'accompagner la transformation des entreprises très émissives vers des modèles de développement décarbonés.
3. **La recherche du progrès social et économique** : Amundi considère que la transition ne pourra être réalisée que si elle est socialement acceptable.

Outre son adhésion à la coalition Net Zéro des gérants d'actifs, **Amundi déploie donc un plan d'action Climat 2022-2025 en intégrant l'enjeu climatique à trois niveaux** :

1. **dans la conduite de son activité,** à savoir les moyens mis en œuvre au sein de son organisation, à travers l'alignement de ses collaborateurs et de sa gouvernance sur ces objectifs, mais également à travers ses engagements de réduction des émissions directes de gaz à effet de serre.
2. **dans sa gestion pour compte de tiers,** en décrivant ses engagements en matière de solutions d'épargne et d'investissement.
3. **dans ses actions envers les entreprises où elle investit**, en décrivant sa politique d'exclusion, ses actions de dialogue actionnarial et sa politique d'usage des droits de vote, afin d'influer en faveur de leur transition vers un modèle d'activité décarboné en lien avec les objectifs des Accords de Paris.

1. L'intégration de l'enjeu climatique dans la conduite de l'activité d'Amundi visant à l'alignement des parties prenantes sur une stratégie climat transparente

A. Mettre le climat au centre de la gouvernance, aligner et responsabiliser

Le rôle du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a décidé fin 2020 d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au sein de sa gouvernance. Depuis mai 2021, les progrès réalisés au niveau des indicateurs clés liés au climat et à l'ESG sont analysés au moins trimestriellement par le Conseil. Sensibilisés depuis 2020 aux enjeux climatiques, les membres du Conseil, soucieux de développer leurs compétences en la matière, bénéficieront à l'avenir d'une session annuelle de formation sur la thématique du climat.

En 2021, une journée de séminaire stratégique a permis aux membres du Conseil de se pencher sur la stratégie à déployer en la matière et les axes concrets de mise en œuvre du nouveau Plan Sociétal « Ambition 2025 ».

Le Conseil est également appuyé par son Comité stratégique et RSE présidé par un administrateur indépendant, qui examine chaque année les avancées du rapport annuel relatif à l'information sociale, environnementale et sociétale incluant les questions climatiques, figurant au chapitre 3 du document d'enregistrement universel.

En 2021, au travers de ses travaux portant sur la stratégie, ce Comité a été amené à recommander au Conseil d'administration l'adoption du Plan relatif aux ambitions stratégiques du Groupe en matière de climat et d'ESG.

À l'avenir, le Comité Stratégique et RSE sera appelé chaque année à se prononcer sur le rapport d'avancement de la stratégie climat et ESG d'Amundi.

La gouvernance mise en place à l'échelle du Conseil, se décline également dans l'organisation interne de la Société.

Le Comité Stratégique ESG & Climat

Ce comité mensuel, présidé par la Directrice Générale, définit et valide la politique ESG et climat applicable aux investissements ainsi que les orientations stratégiques du Groupe Amundi en la matière. Il a vocation à :

- piloter, contrôler et valider la stratégie ESG et Climat d'Amundi en matière d'investissement ;
- valider les orientations stratégiques de la politique d'investissement responsable et de la politique de vote ;
- piloter les principaux projets stratégiques.

Ce comité s'appuie sur les recommandations du comité de notation ESG, présidé par la directrice du département ESG, en charge de la politique d'investissement responsable et des méthodologies associées, et du comité de vote, présidé par un membre de la direction générale en charge de la politique de vote.

Le Dispositif d'Alignement des Collaborateurs, au travers d'une nouvelle politique de rémunération

La réalisation de la stratégie Climat n'est possible qu'en sensibilisant toutes les parties prenantes d'Amundi et suppose un dispositif d'alignement de la politique de rémunération des collaborateurs sur la stratégie ESG et Climat d'Amundi. Cette décision est en cours de déploiement.

Ainsi, l'intégration des critères ESG et climat dans la politique de rémunération se fera en deux étapes :

- dès 2022, et sous réserve de son approbation par l'Assemblée, l'évaluation de la performance et la rémunération de la Directrice Générale prendra en compte les objectifs ESG et RSE à hauteur de 20%. Par ailleurs, la mise en œuvre du plan Ambition 2025 pèsera pour 20% dans les critères supportant le plan d'actions de performance à destination des 200 cadres dirigeants d'Amundi ;
- à partir de 2022, Amundi intégrera progressivement les objectifs ESG dans l'évaluation de performance des commerciaux et des gérants de portefeuille, afin que la détermination de leur rémunération variable intègre cette dimension.

B. Se fixer des objectifs de réduction des émissions directes

L'Alignement de la Politique RSE aux Enjeux Net Zéro 2050

Dans le cadre de son plan Ambition 2025, Amundi s'est fixée deux objectifs pour maîtriser son empreinte environnementale directe :

- une réduction, d'ici 2025, de 30 % de ses émissions de CO_2 par ETP sur la consommation d'énergie (scope 1 et 2) et sur les déplacements professionnels (scope 3), comparativement à l'année de référence 2018 ;
- l'intégration à sa politique d'achat des éléments relatifs au changement climatique et visant la réduction de l'empreinte carbone générée (scope 3) dès 2022. Les fournisseurs seront également engagés dans une démarche d'évaluation de leurs émissions de CO_2 en vue de fixer des objectifs de décarbonation.

C. Déployer les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs

Le Déploiement des Ressources dédiées à nos engagements ESG et Climat

Les cadres méthodologiques et d'analyses de l'industrie restent encore partiels et se construisent au fur et à mesure des avancées scientifiques et technologiques dans la compréhension des impacts du changement climatique. Aussi, le besoin de recherche est crucial, afin que les professionnels puissent prendre des décisions éclairées et les intégrer à leurs stratégies d'investissement.

Amundi a quasiment doublé la taille de son équipe ESG au cours des trois dernières années pour atteindre 40 collaborateurs et prévoit de l'augmenter encore de 40% en 2022. Ce renforcement permettra ainsi de soutenir ses efforts de recherche portant sur l'analyse des risques et des opportunités liées au climat et aux objectifs de neutralité carbone, et à leur impact sur les scénarios macroéconomiques, les secteurs et les entreprises. Bien que cette recherche « climat » fasse déjà partie de son analyse sectorielle ESG pour les secteurs fortement exposés au changement climatique, elle reste dépendante des données disponibles et méthodologies crédibles de trajectoire « Net Zéro ».

Pour alimenter et compléter cet effort, Amundi investit dans les données et le développement d'outils d'aide à la décision. Pour que les professionnels de l'investissement aient accès aux informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées, Amundi a significativement élargi sa couverture en augmentant le nombre de ses fournisseurs de données ESG de 4 à 14, procurant ainsi à ses professionnels l'accès à 100 millions de données extra-financières par mois. Par ailleurs, Amundi a multiplié par cinq son budget IT en la matière au cours des trois dernières années. L'outil de gestion de portefeuilles, Alto, a notamment été doté de moteurs de calcul plus performants et d'un ensemble de nouvelles fonctionnalités Climat & ESG.

Amundi renforce ainsi ses équipes, tant au niveau de l'intégration et du traitement de la donnée extra-financière en matière climatique, qu'au niveau digital, et prévoit d'enrichir son équipement analytique de façon continue en intégrant des fonctionnalités conçues en interne par ses experts.

La Formation Continue des Collaborateurs

Alors qu'il s'agit d'engager l'ensemble des collaborateurs et des fonctions d'Amundi dans la réalisation de la stratégie Climat, **l'enjeu de la formation est essentiel en complément des plans de renforcement des ressources.**

En 2021, plusieurs sessions de formation ont été organisées sur les questions climatiques, Net Zéro et plus globalement ESG à l'intention des professionnels de l'investissement. Une offre de formation renforcée a été mise à disposition de l'ensemble du personnel.

À partir de 2022, un programme de formation sur le climat et l'ESG construit avec les experts Amundi sera mis en œuvre, couvrant l'ensemble du personnel, avec des modules adaptés à différents niveaux d'expertises, afin d'assurer qu'au fil du temps chaque employé reçoive une formation adaptée sur le climat et l'ESG.

Par ailleurs, s'assurer que les cadres dirigeants d'Amundi disposent des connaissances requises en matière de climat est essentiel pour garantir la robustesse et la qualité de la mise en œuvre d'une stratégie climatique. Amundi développe donc un programme de formation spécifique pour ces derniers.

La Contribution aux Efforts de l'Industrie

Amundi valorise la collaboration avec ses pairs comme moyen de contribuer aux meilleures pratiques de son écosystème. Amundi s'implique activement dans les initiatives de places essentielles à l'amélioration des standards de place [1].

Par ailleurs, Amundi est engagée dans l'accompagnement de ses clients quant à leur démarche d'alignement de leurs portefeuilles d'investissement. Dans ce contexte, Amundi met à leur disposition ses travaux de recherche [2] autour des défis climatiques et des trajectoires Net Zéro ; elle propose progressivement à ses clients institutionnels de gérer leur portefeuille sur un objectif d'alignement.

Enfin, Amundi a annoncé dans le cadre de son plan Ambition 2025, le lancement d'Alto Sustainability, une solution technologique d'analyse et d'aide à la décision pour les investisseurs sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

D. Mettre en œuvre cette stratégie en toute transparence

La transparence reste la pierre angulaire de l'approche d'Amundi. Toutes ses politiques et rapports relatifs à l'ESG et au climat sont rendus publics et peuvent être consultés sur son site internet [3].

Les Politiques de Vote et d'Investissement Responsable

La façon dont Amundi intègre le défi climatique et les enjeux ESG à sa politique d'investissement ainsi que son usage des droits de vote est présentée dans différents documents :

- Le document relatif à la politique d'investissement responsable présente le dispositif d'Amundi en matière d'investissement responsable, avec notamment la description de sa méthodologie d'évaluation ESG et sa politique d'exclusion.
- Celui relatif à la politique de vote [4] présente les principes qui guident ses votes, et la manière dont elle y intègre à la fois les enjeux ESG et climatiques.

Le Rapport de *Stewardship*

Ce rapport de *stewardship*, répondant aux standards du UK stewardship Code, ainsi que d'autres codes de même nature (codes japonais, australien, canadien, italien notamment), rend compte annuellement des actions mises en œuvre, dans la gestion pour compte de tiers, afin de valoriser au mieux les intérêts de ses clients. Les rapports annuels sur les politiques d'Engagement et de Vote dressent le bilan des campagnes réalisées par Amundi dans son dialogue actionnarial et l'usage de ses droits de vote (votes également publiés sur son site [5]).

Le Rapport Climat - TCFD

Ce rapport annuel, répondant aux exigences de la TCFD (Task-Force on Climate related Financial Disclosures) décrit la gouvernance mise en place pour appréhender les enjeux liés au climat, la gestion des risques et les initiatives de soutien aux transitions vers une économie bas carbone.

(1) *cf. Liste des participations aux initiatives dans le Stewardship report*
(2) *https://research-center.amundi.com/esg*
(3) *https://about.amundi.com/A-committed-player/Documentation*
(4) *couvrant Amundi Aalan Sdn Bhd (Malaisie), Amundi Asset Management, Amundi Austria, Amundi Canada, Amundi Deutschland, Amundi Hong Kong, Amundi Iberia, Amundi Immobilier, Amundi Irlande, Amundi Japon, Amundi Luxembourg, Amundi Sgr, Amundi Singapore mandats, Amundi UK Ltd, BFT IM, CPR AM, Etoile Gestion, Lyxor Asset Management, Lyxor International Asset Management, Lyxor Fonds Solutions, Sabadell Gestion d'actifs, Société Générale*
(5) *https://about.amundi.com/Sites/Amundi-Corporate/Pages/Legal-Documentation/Proxy-voting-policy*

2. L'intégration de l'enjeu climatique dans sa gestion pour compte de tiers

Amundi s'emploie à accélérer l'alignement de ses investissements avec l'objectif Net Zéro d'ici 2050 et ainsi à contribuer à l'effort collectif nécessaire à la transition vers une économie décarbonée. Si Amundi dispose d'une politique d'exclusion des émetteurs exposés à certaines activités, **sa philosophie d'action est très clairement d'accompagner, soutenir mais aussi peser sur la transition des émetteurs afin d'avoir un impact positif sur l'économie réelle**. Pour ce faire, Amundi a développé et entend continuer à développer un large éventail d'actions.

A. Intégrer de manière systématique l'évaluation de la transition dans ses fonds ouverts actifs

Amundi a développé ses propres méthodologies de notation ESG pour mesurer la performance extra-financière d'un émetteur, intégrant notamment des indicateurs de performance liés au climat, eux-mêmes sélectionnés selon les secteurs et la matérialité de leur impact. Depuis 2021, l'ensemble [1] des fonds ouverts de gestion active a intégré un objectif de notation ESG supérieure à celle de l'univers d'investissement.

Dans le cadre de son plan Ambition 2025, Amundi a annoncé vouloir aller plus loin dans l'intégration d'objectifs extra-financiers dans sa gestion active de portefeuilles, en lien avec l'enjeu climatique. Ainsi, Amundi travaille à la mise en place d'une méthodologie de notation, afin d'évaluer, dans une approche « best-in-class », les efforts de transition des émetteurs par rapport à un scénario Net Zéro, notamment au travers des efforts de décarbonation de leur activité et le développement de leurs activités vertes. **Les portefeuilles concernés auront pour objectif affiché d'ici 2025 d'avoir un profil de transition environnementale meilleur que celui de leur univers d'investissement de référence.**

B. Développer, sur les grandes classes d'actifs, des fonds de transition Net Zéro 2050

D'ici 2025, Amundi proposera également sur l'ensemble des grandes classes d'actifs, des fonds ouverts de transition vers l'objectif Net Zéro 2050. En mettant à disposition une gamme active de fonds de transition, Amundi souhaite pouvoir guider l'épargne vers des solutions d'investissement permettant d'accompagner la transition des émetteurs, tout en offrant les moyens à ses clients de mettre leurs portefeuilles en adéquation avec les engagements Net Zéro qu'ils auraient pris. L'épargnant aura ainsi le choix de placer son épargne dans des fonds qui intègrent pleinement cet objectif de transition Net Zéro. Amundi continue par ailleurs à développer sa gamme climat en gestion passive.

C. Contribuer à l'effort de financement de la transition énergétique

Une forte augmentation des dépenses de capital et de R&D est nécessaire pour atteindre l'objectif de Net Zéro en 2050. Pour contribuer à ces investissements, Amundi, depuis trois ans, a accéléré l'élaboration de solutions innovantes pour financer les développements respectueux du climat et la transition énergétique. Ces solutions s'inscrivent dans une palette d'innovations financières et de partenariats stratégiques noués avec de grandes institutions publiques, permettant de générer à la fois l'offre et la demande pour de nouveaux projets de financements verts. À fin 2021, les solutions d'obligations vertes totalisaient 5,3 Md€, couvrant les marchés développés et émergents.

En 2022, Amundi poursuivra ses efforts de développement de solutions visant à investir dans des entreprises ou financer des projets ayant une contribution environnementale positive.

3. L'intégration de l'enjeu climatique dans ses actions envers les entreprises afin d'accélérer leur transition vers un modèle d'activités décarboné

Convaincue qu'il faut accompagner la transition des entreprises plutôt que de favoriser le désinvestissement, le plan d'action d'Amundi vis-à-vis des émetteurs se fonde sur un **déploiement de moyens ambitieux sur l'activité d'« engagement »,** afin de les accompagner et peser sur les transformations nécessaires vers des modèles de développement décarbonés. Dans ce contexte, **l'usage des politiques d'exclusions, n'est jugé pertinent que lorsqu'il cible des activités venant compromettre cette transition.**

Amundi applique ainsi des règles d'exclusion qui constituent un des socles de sa responsabilité de gestion. Elles consistent à exclure les entreprises qui ne sont pas conformes à sa politique d'investissement responsable [2]. Au-delà des activités non conformes aux conventions internationales et cadres de régulations nationales [3]. Amundi met en œuvre des exclusions sectorielles ciblées, spécifiques aux industries venant compromettre l'atteinte des objectifs Net Zéro et l'environnement en général.

Le Charbon

Le charbon étant le plus important contributeur individuel au changement climatique imputable à l'activité humaine, Amundi a mis en œuvre depuis 2016 une politique sectorielle sur le charbon thermique, générant l'exclusion de certaines entreprises et émetteurs qui a été progressivement étendue depuis 2016. En 2020, Amundi a étendu cette politique à toute entreprise développant ou prévoyant de développer de nouvelles capacités d'exploitation du charbon thermique.

(1) Périmètre des fonds ouverts actifs, dès lors qu'une méthodologie ESG est techniquement applicable.
(2) https://about.amundi.com/A-committed-player/Documentation
(3) Ces exclusions sont appliquées sous réserve de conformité aux lois et règlements applicables et sauf dispositions contractuelles contraires pour les produits ou services dédiés. Elles s'appliquent à toutes les stratégies de gestion active sur lesquelles Amundi a la discrétion entière de gestion de portefeuille et aux produits de gestion passive ETF ESG, à l'exception des indices très concentrés.

Amundi exclut [1] ainsi aujourd'hui:

- les entreprises développant ou projetant de développer de nouvelles capacités charbon thermique (producteurs, extracteurs, centrales, infrastructures de transport) ;
- les entreprises réalisant plus de 25 % de leur revenu de l'extraction du charbon thermique ;
- les entreprises réalisant une extraction de charbon thermique de 100 MT ou plus, sans intention de réduction ;
- toutes les entreprises dont le revenu issu de l'extraction du charbon thermique et de la production d'électricité au charbon thermique est supérieur à 50 % du revenu total ;
- toutes les entreprises de production d'électricité au charbon et d'extraction de charbon avec un seuil entre 25 % et 50 % du revenu total et un score de transition énergétique détérioré.

Amundi s'est engagée à ne plus être exposée au charbon d'ici 2030 dans les pays de l'OCDE, et d'ici 2040 dans les autres pays. Dans ce contexte, Amundi a engagé toutes les entreprises de ses portefeuilles exposées au charbon pour leur demander de présenter un plan de sortie progressive à horizon 2030 / 2040 selon la localisation de leurs activités. Cet effort d'engagement va se poursuivre et sera complété par un usage des droits de vote en cohérence avec cet objectif.

Les hydrocarbures non-conventionnels

Par ailleurs, Amundi s'engage à publier sa politique d'exclusion concernant les secteurs du pétrole et du gaz, suite à son annonce de désinvestir d'ici la fin de l'année 2022 les entreprises dont l'activité est exposée à plus de 30% aux hydrocarbures non conventionnels [2] (sur le périmètre d'application de la politique d'exclusion d'Amundi [3]).

A. Déployer le dialogue actif pour accélérer et peser sur la transformation des modèles

Pilier majeur de sa vision d'investisseur responsable, la politique « d'engagement » s'exerce à l'occasion des échanges réguliers entre les analystes et les entreprises investies, et à travers des actions individuelles ou collaboratives d'engagement sur les grands enjeux du développement durable, afin de favoriser des changements concrets vers une économie inclusive, durable et bas carbone. Le réchauffement climatique et la dégradation des écosystèmes, qui menacent de provoquer des réactions en chaîne destructrices constituent une thématique prioritaire dans ses campagnes « d'engagement ».

Ainsi, Amundi a engagé 472 entreprises en 2020 et 547 en 2021 sur les enjeux climatiques. Dans le cadre de son plan Ambition 2025, Amundi va démarrer un cycle « d'engagement » avec 1 000 entreprises supplémentaires d'ici 2025. Dans le cadre de ce dialogue, Amundi demande aux entreprises la publication d'une stratégie climatique détaillée, fondée sur des indicateurs précis et des objectifs pour chaque « scope » d'émissions carbone ainsi que sur les capex (plan d'investissement) correspondants.

En complément de ses campagnes d' « engagement », Amundi intègre depuis 2019 la prise en compte des enjeux climatiques dans l'exercice de ses droits de vote comme un de ses thèmes prioritaires. Cette politique repose sur la conviction que la prise en compte de ces défis par les Conseils d'Administration est essentielle à la bonne gestion d'une entreprise.

En ce sens, Amundi soutient les résolutions qui visent à mettre en œuvre un meilleur *reporting* et une plus grande transparence sur la stratégie climatique des entreprises.

La politique de vote s'attache à vérifier que les politiques et/ou les rapports de rémunération soumis au vote comportent une composante extra-financière. Pour les entreprises appartenant au secteur de l'énergie (pétrole et gaz, services publics de production d'électricité et sociétés minières), un critère climatique doit être inclus dans les paramètres de rémunération variable.

Elle consiste parfois à voter contre la décharge du Conseil ou de la Direction générale, ou contre la réélection du Président et de certains Administrateurs sur un périmètre d'entreprises, exclues de l'univers d'investissement concerné par la « Politique d'Investissement Responsable d'Amundi » ou ayant une stratégie climat insuffisante et alors qu'elles opèrent dans des secteurs pour lesquels la transition est primordiale.

B. Promouvoir une transition énergétique socialement acceptable

Amundi estime que la transition vers une économie sobre en carbone doit être inclusive et durable. A ce titre il est nécessaire de prendre en compte l'impact social, au même titre que l'impact sur la préservation du capital naturel. L'analyse d'impact sur ces problématiques étant encore balbutiante, Amundi a décidé de dédier des programmes d'engagement spécifiques sur ces thèmes basés sur de la recherche propriétaire.

Par ailleurs, Amundi est fondateur de « *Investors for a Just Transition* », la première coalition d'investisseurs sur la transition juste, pour soutenir les efforts collaboratifs en la matière.

Amundi a également lancé deux grands programmes d'engagement autour de l'économie circulaire et de la biodiversité (ainsi que des travaux de recherche connexes) pour sensibiliser les émetteurs à ce sujet et leur demander de définir une stratégie robuste [4].

La dimension sociale de la transition énergétique reste un élément d'attention important pour Amundi qui continuera ainsi d'y investir des moyens, que ce soit en termes de recherche ou de politique d'engagement.

Conclusion

Amundi continuera de faire évoluer sa stratégie climatique dans les années à venir, selon les scénarios scientifiques de référence et en lien étroit avec les objectifs de ses clients, à la fois en investissant dans les solutions d'accélération de la transition et en alignant progressivement ses portefeuilles sur l'objectif de neutralité 2050.

(1) Sur le périmètre d'application de la politique d'exclusion décrit dans la politique d'investissement responsable.
(2) Voir glossaire.
(3) Cf. Politique d'Investissement Responsable d'Amundi
(4) Voir rapport d'engagement : https://www.amundi.com/institutional/Responsible-investment-documentation

3.3 RESPECTER LA PROMESSE FAITE AUX CLIENTS

Notre engagement est d'apporter à nos clients des solutions d'épargne et d'investissement performantes et transparentes, dans le cadre d'une relation durable, fondée sur la confiance mutuelle.

Amundi est organisée autour de deux grands métiers :

- fournir des solutions d'épargne répondant aux besoins des clients particuliers des réseaux partenaires et des distributeurs tiers ;
- développer des solutions d'investissement spécifiques pour la clientèle institutionnelle et celle des entreprises.

Depuis 2016, Amundi anime un Comité Consultatif composé de grands experts pour échanger sur les perspectives économiques et géopolitiques mondiales, analyser leurs impacts sur les marchés financiers dans chacune des grandes zones géographiques et affiner la compréhension des besoins financiers des clients dans les pays où nous sommes présents.

3.3.1 Développer une relation durable avec nos réseaux partenaires, les distributeurs tiers et leurs clients

Amundi est le partenaire historique de quatre réseaux bancaires en France (Caisses régionales de Crédit Agricole, LCL, Société Générale et Crédit du Nord) et de 14 réseaux en Europe et en Asie. Les équipes d'Amundi travaillent étroitement avec chacun des réseaux partenaires dans l'identification des besoins, des supports et des services les plus adaptés pour leurs clients. À titre d'exemple, près de 130 personnes sont dédiées chez Amundi en France aux relations avec les quatre partenaires historiques.

Au-delà des réseaux partenaires, Amundi développe un courant d'affaires croissant avec d'autres réseaux distributeurs français et étrangers (banques, assureurs, gestionnaires d'actifs, réseaux de CGPI (*IFAs*) [(1)], plateformes digitales…) qui distribuent le plus souvent en architecture ouverte des solutions d'épargne construites par Amundi et destinées à leurs clients. Plus de 200 vendeurs d'Amundi servent ces clients dans 27 pays.

Les équipes dédiées d'Amundi en charge des réseaux partenaires, comme celles en charge des distributeurs tiers, déploient leur appui et leurs propositions en tenant compte de la variété des besoins des différents segments de clientèle propres à chaque réseau. Elles travaillent étroitement avec leurs correspondants à l'identification des supports de placement et des services les plus adaptés aux besoins de leurs clients.

Connaître les besoins des clients particuliers

Amundi assure en central depuis Paris, mais aussi localement sur chacun des marchés où ses réseaux partenaires et clients distributeurs tiers déploient leurs offres, une veille réglementaire et concurrentielle active. L'objectif est d'être informé, sur chacun des marchés, des évolutions locales en matière de comportements d'épargne, des éventuelles nouvelles solutions d'épargne rendues possibles par des évolutions réglementaires et de suivre les offres construites par des acteurs concurrents pour aider nos réseaux partenaires et clients distributeurs tiers à apporter à leurs clients particuliers les meilleures réponses à leurs besoins.

À titre d'exemple, la thématique de l'épargne responsable bénéficie d'un intérêt croissant de la part des épargnants. Amundi a donc mis en place depuis deux ans une enquête annuelle sur les épargnants et l'investissement responsable. Cette étude permet d'identifier les attentes des particuliers et de disposer d'éléments opérationnels pour piloter notre action.

Accompagner nos réseaux partenaires et distributeurs tiers en France comme à l'international

Pour Amundi, développer l'expertise des équipes de conseillers de ses réseaux partenaires sur ses produits et solutions d'épargne est une priorité. Dans le contexte sanitaire particulier de l'année 2021, Amundi a continué d'adapter son dispositif d'accompagnement des réseaux, comme de leurs clients en privilégiant les formats digitaux, notamment les web-conférences. Les équipes en charge des réseaux de distribution ont adapté leur plan de communication, en dispensant de nombreuses sessions de formation par web-conférence et en mettant en place des appels en visioconférence réguliers avec leurs clients. Des actions de sensibilisation en ligne ont également été déployées vis-à-vis des conseillers clientèle et l'ensemble des événements ont été digitalisés. À titre d'exemple, les web-conférences destinées aux clients des Caisses Régionales de Crédit Agricole, ont réuni près de 100 000 personnes, un format interactif plébiscité et particulièrement adapté au contexte sanitaire.

Amundi propose également à ses clients distributeurs tiers un accompagnement leur permettant de faire monter en compétence leurs conseillers et de partager avec leurs clients leurs vues sur les marchés financiers et leurs recommandations sur les solutions d'épargne adaptées à leurs besoins : web-conférences, outils digitaux de formation (sous forme de modules associés à une certification ou sous forme de jeu), accompagnement marketing et appui pour l'animation de leurs réseaux de distribution.

Création d'une ligne métiers « Services et Solutions » pour accompagner les distributeurs tiers

Les besoins de nos clients distributeurs tiers évoluent en lien avec les grandes tendances observées sur le marché : pression sur les marges, digitalisation des parcours clients et de la relation, exigences réglementaires accrues, renforcement du besoin d'accompagnement des clients, et bien sûr prise de conscience de la nécessité d'intégrer une dimension ESG dans les solutions proposées.

Pour les aider à faire face à ces nouveaux challenges et leur permettre d'offrir à leurs clients les solutions et le conseil adaptés, Amundi a créé en 2021 une nouvelle ligne métier « Services et Solutions ».

(1) Conseillers de Gestion en Patrimoine Indépendants (Independant Financial Advisors).

Elle vise à articuler dans une offre globale et intégrée l'ensemble des services aux distributeurs sur les dimensions suivantes :

- solutions d'épargne sur mesure : proposer à nos clients distributeurs des allocations et portefeuilles modèles qu'ils peuvent décliner dans leurs offres de gestion sous mandats, gestion conseillée, fonds de fonds, etc. ;
- optimisation de l'architecture ouverte : lancement en 2021 de la plateforme de Sub-advisory Fund Channel Investment Partners. Cette plateforme permet d'optimiser son architecture ouverte en s'appuyant sur l'expertise de sélection et de gestion des risques d'Amundi. Elle vient compléter les services proposés par notre filiale Fund Channel sur l'ensemble de la chaîne de distribution de fonds ;
- outils technologiques en ligne avec le besoin d'externalisation de certaines prestations (gestion, parcours client, formation…) ;
- développement de l'offre responsable.

Actions spécifiques menées avec les réseaux pour promouvoir la finance responsable

Depuis 2020, la difficile situation sanitaire a accru la sensibilité des citoyens aux considérations sociétales et environnementales, dans tous les domaines y compris l'épargne. Les évolutions réglementaires s'intensifient également. En 2021, Amundi a ainsi élargi son offre de solutions responsables avec le lancement de nouvelles gammes pour LCL : « LCL impact Climat », une sélection de fonds pour agir pour le bien de la planète et répondre aux défis environnementaux et « LCL Impact Sociétal et solidaire », une sélection de fonds pour concilier valeurs et investissement financier. Pour la Société Générale, une offre de fonds labellisés a été élaborée pour trouver sa place au sein de la nouvelle gamme de fonds Responsables lancée en février 2021. Cette offre est constituée de fonds porteurs d'une thématique environnementale ou ayant obtenu un label soit ISR soit Greenfin et couvre les différentes classes d'actifs monétaire, obligataire et actions. De nouvelles réflexions ont débuté visant à élargir cette gamme en y introduisant prochainement des fonds intégrant une thématique Sociale. L'investissement responsable a également été privilégié lors des événements organisés par Amundi ou auxquels Amundi a participé et pris la parole tout au long de l'année.

En 2021, de nombreux distributeurs ont mis en place des gammes responsables à destination de leurs clients, Amundi les a accompagnés dans cette démarche en les aidant à définir leur gamme, en labélisant de nouveaux fonds et en apportant un accompagnement régulier sur les évolutions réglementaires en Europe.

Lancement de la Gamme « Engagée et responsable » pour le Crédit Agricole

En 2021, aux côtés du Groupe Crédit Agricole, Amundi a élargi son offre de solutions avec le lancement d'une nouvelle gamme « Engagée et responsable » pour les Caisses régionales. Cette gamme innovante, porteuse de sens, capitalise sur l'ensemble des expertises d'Amundi (actions, thématiques, fonds structurés…). Elle est accessible à tous les clients (*retail*, patrimoniaux, entreprises), simple et pédagogique, elle s'appuie sur des leviers incontournables tels que le soutien à l'économie française, la contribution aux évolutions sociétales, la participation aux défis climatiques et environnementaux ou encore l'immobilier durable.

Au-delà des solutions proposées, ce lancement comprenait d'importants dispositifs dédiés d'accompagnement et de communication, entièrement digitalisés : vidéos produits, podcasts, argumentaires, guide pédagogique, kit de communication à destination des conseillers… En 2021, ce sont plus d'un milliard d'euros qui ont été collectés sur cette gamme auprès des clients des Caisses Régionales de Crédit Agricole.

Validation des produits

Le Comité produits et services, instance décisionnelle et de gouvernance présidée chaque mois par le Directeur *Marketing and Products*, valide formellement la création et l'évolution des offres de supports de placement et de services associés proposés par Amundi. Aucun produit ne peut être commercialisé sans les avis favorables des lignes métiers Risques, Juridique et Conformité représentés dans cette instance. Les demandes d'agrément auprès des autorités de tutelle sont alors diligentées avant que les équipes chargées de sa distribution en lien avec les réseaux partenaires déploient tous les moyens nécessaires.

Mesurer la satisfaction client

Attentive à l'opinion de ses distributeurs, Amundi a poursuivi en 2021 sa démarche visant à mesurer périodiquement la satisfaction de ses réseaux de distribution à travers l'Indice de recommandation client (IRC). En 2021, les campagnes ont été conduites dans sept pays, auprès de neuf réseaux partenaires : les réseaux des Caisses Régionales de Crédit Agricole et de LCL en France, du Crédit Agricole et d'UniCredit en Italie, de KB et d'Unicredit en République tchèque, d'UniCredit en Slovaquie et pour la première fois en 2021, les réseaux Bawag PSK en Autriche et Sabadell en Espagne. Cette mesure de la satisfaction menée auprès de nos réseaux partenaires permet de disposer d'éléments opérationnels pour piloter notre action. L'enquête IRC menée par Amundi auprès des réseaux Crédit Agricole et LCL en 2021 témoigne de niveaux très positifs et encore en progression significative : l'IRC pour Crédit Agricole est passé de 31 en 2020 à 48 en 2021 et pour LCL de 65 à 76.

3.3.2 Établir des relations de confiance avec nos clients entreprises et institutionnels et leur proposer des solutions adaptées à leurs besoins

Les clients Institutionnels (Souverains, Institutionnels, Corporate) attendent d'un gestionnaire d'actifs une compréhension fine et complète de leurs besoins spécifiques et la fourniture de solutions adaptées, dans le cadre d'une relation de confiance construite dans la durée.

Connaître les besoins des clients institutionnels

En 2021, la division Institutionnelle a fait l'acquisition de nombreuses études externes. En complément, des études spécifiques sont menées auprès de clients ou *prospects*. Notamment, l'enquête annuelle Amundi CREATE sur les Fonds de pension européens, initiée en 2014, a été renouvelée. Elle a été réalisée auprès de plus de 150 fonds de pensions et couvre les thèmes des difficultés rencontrées par les fonds à prestation définies, de l'allocation d'actifs en période à rentabilité faible, et de la progression l'ESG dans les investissements.

Accompagner nos clients institutionnels

Dans le contexte sanitaire encore incertain de l'année 2021, Amundi a maintenu le dispositif d'accompagnement de ses clients privilégiant les formats digitaux tant des événements que de la communication et du contenu. Le Forum d'investissement annuel a pour la première fois été totalement digital et a permis à une audience plus large d'y assister. Le thème de cette année a été « Alternative Roads : Mirage or Regime Shift ».

Actions spécifiques pour promouvoir la finance responsable

De nombreuses actions ont été entreprises en 2021 pour promouvoir l'approche de finance responsable d'Amundi et ses solutions. Des formations spécifiques abordant ce sujet ont été organisées pour nos clients, incluant l'*Executive Training Program* annuel avec le thème « Net Zero Objective ». Dès que possible, Amundi privilégie le thème de la finance responsable dans l'ensemble de ses prises de parole et lors de l'organisation d'événements. La sensibilisation à la finance responsable se décline également avec la publication de séries documentaires, de travaux de recherche… En cette année de COP26, Amundi a notamment organisé un *roadshow* mondial « On the Road to Glasgow » pour expliquer les ambitions de ce sommet et présenter nos solutions sur le climat et a également lancé une série de publications « ESG Thema » abordant les principaux enjeux liés à ce thème.

Amundi a également continué à élargir sa gamme de solutions d'investissement responsable à destination de sa clientèle institutionnelle avec notamment la poursuite de la campagne *ESG Improvers* et le lancement de la stratégie *Amundi Just Transition for Climate*, tout en continuant la promotion de produits et solutions lancés précédemment (gamme ETF ESG, *Amundi Social Bond Fund*, fonds spécifiques sur les obligations vertes).

Enfin, dans le but d'accompagner ses clients institutionnels dans leurs actions en faveur de la transition énergétique, Amundi a continué de promouvoir son partenariat avec AIIB, un outil de référence permettant d'évaluer les risques liés au changement climatique en ligne avec les objectifs de l'accord de Paris.

Qualité du service client

Amundi offre un service client à la hauteur des attentes et des besoins de sa clientèle, tant dans la mise en place d'un fonds dédié ou un mandat, que dans la relation client au quotidien sur tous les aspects opérationnels, administratifs ou de reporting.

La Direction du Service Clients est garante de la qualité du service rendu, de la réactivité et du respect des engagements vis-à-vis de ses partenaires et clients par ses interactions quotidiennes avec l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur d'Amundi. L'entreprise mène une démarche continue de qualité de service. À ce jour, cette discipline et son implication continue permettent à Amundi de recevoir un nombre très limité de réclamations.

Amundi s'engage à traiter les réclamations de façon systématique et à fournir une qualité homogène et systématique dans les réponses. Lorsque nécessaire, le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions est effectué avec l'équipe du Contrôle permanent de la Direction des Risques. Le dispositif de de suivi des réclamations est intégré dans le tableau de bord mensuel d'indicateurs. Plus de 90 % des réclamations 2021 ont porté sur la qualité de l'offre (diffusion de Valeurs liquidatives ou Reporting), le reste étant lié à des sujets isolés ou spécifiques.

En 2021, le Service Clients a mis en place un nouvel outil de suivi d'implémentation de produits, permettant d'accentuer la qualité de service délivré à nos clients institutionnels.

D'autre part Amundi a, de nouveau, été certifiée ISAE 3402, standard internationalement reconnu pour évaluer la qualité d'une politique de gestion des risques, à travers la mesure de la pertinence et de l'efficacité opérationnelle des contrôles clés autour de services délivrés à des clients, traduisant ainsi une rigueur continue dans l'organisation et l'application des process.

Mesurer la satisfaction des clients institutionnels

Amundi poursuit ses efforts d'amélioration de la qualité de ses services en mesurant la satisfaction de ses clients institutionnels à travers la mise en place des questionnaires de satisfaction client. Les retours obtenus, une fois analysés, permettent le déploiement d'actions correctives assurant une amélioration constante des services fournis à la clientèle institutionnelle d'Amundi. Ces questionnaires incluent la mesure d'Indice de recommandation client (IRC) initiée en 2019 sur nos principaux clients européens, de nouveau étendue à l'Asie en 2021. C'est un outil qui s'inscrit maintenant dans la durée.

3.3.3 Un dispositif de conformité et de gestion des risques indépendant pour garantir nos engagements envers nos clients

Amundi est dotée d'un dispositif de contrôle intégré et indépendant au service du respect des orientations et des contraintes fixées par ses clients. Les fonctions Risques et Conformité contribuent ainsi au renforcement de la solidité de l'offre d'Amundi et au respect de nos obligations vis-à-vis de nos clients.

Conformité

Les équipes de Conformité 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 notre activité.

Avec le souci d'assurer la protection des clients, la Conformité, au-delà des exigences réglementaires, valide toutes les créations et les modifications substantielles des produits. Vis-à-vis des réseaux partenaires, cette responsabilité s'exerce également sur la documentation marketing et commerciale à destination des clients/*prospects* des réseaux ainsi que ceux à destination des conseillers. En matière de réclamation clients, la Conformité vérifie que l'ensemble des réclamations est pris en charge et traité dans le respect des lois, règlements et procédures.

Pour assurer sa mission, la Direction de la Conformité a formalisé un « Corpus de procédures de Conformité », explicitant les règles de conformité applicables, déclinées notamment dans le Code de déontologie, le Manuel de conformité, le Manuel de lutte anti-blanchiment, et mises en œuvre au travers de procédures. Ce corpus procédural est diffusé aux responsables locaux et s'applique à toutes les entités du Groupe.

Faits marquants de l'année 2021 en matière de Conformité

À la suite d'une enquête relative à des transactions exécutées en 2014 et 2015 sur le marché à terme de l'Euro Stoxx 50 (FESX) par deux anciens salariés d'Amundi (tous deux ayant été licenciés entre-temps), la Commission des sanctions de l'AMF a sanctionné ces anciens salariés et deux sociétés du Groupe Amundi pour divers manquements de conformité concernant les transactions concernées et pour des faiblesses dans le dispositif de contrôle interne, les manquements n'ayant pas été correctement détectés.

L'organisation de la Conformité a évolué avec la revue et la mise en place de nouveaux contrôles de premier niveau au sein de la Gestion et de la Négociation. Une équipe dédiée Conformité en charge des contrôles sur l'intégrité des marchés côté Négociation a rejoint Amundi Intermédiation. L'équipe centrale Intégrité des Marchés d'Amundi AM s'articule désormais avec une équipe *Monitoring* en charge de la production des contrôles et une équipe « Advisory » en charge de définir les procédures ou politiques en collaboration avec les métiers et diffuser ces procédures aux entités du groupe.

Les nouvelles entités d'Amundi (Sabadell Asset Management et Amundi-BOC Wealth Management) utilisent l'outil Actimize de contrôle d'intégrité des marchés, et ont bénéficié de formations sur l'outil.

Des Plans d'actions ont été déployés aux premiers et seconds niveaux afin de renforcer le dispositif en place de connaissance des tiers (clients, contreparties, fournisseurs, émetteurs, etc.), d'assurer un suivi opérationnel et technique et de partager au mieux les informations, attentes ou *guidelines*. Ces Plans d'actions se sont poursuivis en 2021 afin d'atteindre les résultats attendus.

La certification ISO 37001 / 2016 du dispositif anti-corruption d'Amundi a été renouvelée.

Formations réglementaires

La culture « Conformité » est une dimension essentielle des bonnes pratiques de l'activité de gestion d'actifs et contribue à la réputation d'Amundi. Elle s'articule autour de quatre thèmes : le respect de l'intégrité du marché, la sécurité financière, y compris les sanctions internationales et la Lutte contre le Blanchiment / Financement du terrorisme, l'éthique professionnelle et la prévention de la fraude et de la corruption. Tous les salariés (CDI, CDD, VIE, alternants ou équivalent en fonction des législations locales) des entités du Groupe en France et à l'étranger sont concernés.

Les formations en *e-learning* ont été privilégiées avec le déploiement de formations sur l'éthique, les Sanctions internationales, GDPR, FATCA, les abus de marché et la prévention de la fraude.

Formations réglementaires dispensées en 2021 (périmètre France)

% de collaborateurs formés	113
Nombre de collaborateurs formés	2 655
Nombre d'heures de formation	8 934
Nombre d'actions de formation	16 850
Nombre d'heures de formation par collaborateur	3,36

Éthique

Le respect des règles de déontologie constitue un élément essentiel de la qualité du service qu'Amundi se doit de rendre à ses clients. Tout collaborateur et dirigeant du Groupe s'engage à se conformer strictement aux règles de déontologie applicables, conformément à la loi, aux réglementations et aux codes de bonne conduite en vigueur.

Entre 2019 et 2020, le règlement intérieur des 13 entités françaises d'Amundi, la charte informatique et l'annexe de Déontologie de la Conformité qui y sont attachées, ont été mis à jour. Priorité stratégique du groupe, l'éthique a fait l'objet d'une campagne de sensibilisation et d'appropriation dans l'ensemble des entités au 4e trimestre 2020 pour renforcer la culture éthique des collaborateurs. L'action de formation lancée en août 2021 sur quatre thèmes éthiques (introduction à la culture Éthique, la primauté des intérêts des clients, les normes et usages professionnels, la protection du Groupe), vient compléter le dispositif. Un quiz de vérification des connaissances, « l'éthique et vous » a été proposé au 4e trimestre 2021.

Consécutivement à la mise à jour du Code de Conduite Crédit Agricole S.A., Amundi a mis à jour son Code de Conduite au 4e trimestre 2021. Publié pour la première fois en 2019, le Code de conduite Amundi vise à guider, au quotidien, les collaborateurs dans leurs actions, décisions et conduites, dans le plein respect de la loi, des règles éthiques et des valeurs d'Amundi. Composé de 27 thèmes, présentés en quatre rubriques : « relations avec les clients et fournisseurs », « social, environnemental et sociétal », « lutte contre la corruption » et « protection et réputation du Groupe », le Code précise les comportements à adopter, mais aussi ceux à éviter. Chaque fiche comporte des exemples illustrant les principes énoncés. Il s'applique à tous les membres de l'entreprise, qu'ils soient administrateurs, managers, salariés, quels que soient leur poste et leur fonction au sein d'Amundi, en France comme à l'étranger. Certaines spécificités peuvent être applicables localement. Il est accessible au public, partagé avec nos parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients, investisseurs, etc.) notamment *via* le site internet d'Amundi et sur l'intranet Viamundi France dans la rubrique RH.

Droit d'alerte

Dans le cadre de sa volonté de prévention des comportements non éthiques, délictueux et criminels et de ses obligations légales en la matière, Amundi a mis en place en octobre 2020 un outil pour les « lanceurs d'alerte ». Cet outil, BKMS, permet d'accompagner tout collaborateur de l'entreprise, collaborateur extérieur ou fournisseur souhaitant exercer son droit d'alerte conformément à la loi.

Cet outil, également déployé au sein de l'ensemble des entités du groupe Crédit Agricole, garantit un environnement de stricte confidentialité permettant d'exposer les faits et d'échanger avec le référent en charge du traitement de l'alerte, *via* une boîte de dialogue protégée, tout en protégeant l'identité du lanceur d'alerte.

Gestion des risques

La maîtrise des risques et le respect de ses engagements sont au cœur de la relation de confiance qu'Amundi entretient avec ses clients. La fonction Risques d'Amundi est fortement intégrée, afin d'assurer au sein des entités d'Amundi une approche cohérente et systématique de la mesure et du suivi des risques de toutes ses activités.

La fonction s'appuie sur une organisation en ligne métier mondiale et sur le partage de méthodologies et d'outils communs à toutes les équipes Risques. L'organisation et les contrôles déployés évoluent régulièrement pour assurer un encadrement des risques sans cesse adapté aux enjeux de la Société et procurer aux clients l'assurance de la mise en œuvre de nos engagements explicites comme du respect des obligations réglementaires. La fonction de contrôle des investissements est indépendante des équipes de gestion. Elle est intégrée au pôle Business support et contrôle d'Amundi, dont la vocation première est la protection des intérêts des clients. Son rôle est également de s'assurer, à travers un système d'information dédié, du respect des contraintes d'investissement demandées par les clients ou stipulées par les réglementations applicables.

Les équipes de contrôle des risques œuvrent à la mise en place et au suivi d'un encadrement des processus de gestion, en trois temps :

- élaboration systématique de règles internes d'encadrement spécifique à chaque stratégie d'investissement, basées sur l'identification préliminaire des facteurs de risque qui sous-tendent la génération de performance ;
- surveillance au quotidien des actes de gestion, permettant de vérifier que les décisions d'investissement et les positions détenues en portefeuilles respectent les règles de gestion et les objectifs poursuivis ;
- évaluation *a posteriori* de la qualité des processus de gestion, sur la base de mesures indépendantes produites selon des méthodologies éprouvées.

Pour s'assurer du principe de responsabilité fiduciaire, Amundi établit et met à disposition de ses clients deux documents, le prospectus et le DICI (Document d'informations clés pour l'investisseur), décrivant les conditions dans lesquelles la gestion des actifs des fonds est réalisée, ainsi que le rapport entre la rentabilité et le niveau de risque associé à cette gestion. Plusieurs indicateurs reflétant le niveau de risque des fonds sont inclus dans ces documents. Ils sont calculés de manière indépendante par la Direction des Risques.

Amundi fait régulièrement évoluer son dispositif de gestion des risques au regard des nouvelles règlementations, des nouvelles activités et des enjeux du marché. Plus particulièrement, pour l'année 2021, dans le cadre de son engagement ESG, Amundi a renforcé l'encadrement de son dispositif en matière de suivi des risques afin de garantir une prise en compte adaptée des contraintes liées aux règlementations française et européenne ainsi qu'aux labels, dans l'intérêt de ses clients particuliers et institutionnels.

Dans ce contexte, l'analyse ESG des investissements englobe les aspects des opérations d'un émetteur qui peuvent influer considérablement sur sa capacité à honorer ses obligations financières à long terme. Ces risques et opportunités liés à l'ESG varieront en fonction du pays, du secteur d'activité ainsi que des caractéristiques propres à un émetteur telles que la taille et l'empreinte géographique. À cet égard, des stratégies de gestions des risques comprenant des règles d'investissement et de risque, sont établies individuellement pour chaque processus d'investissement ou groupe de processus d'investissement géré par une équipe ou un bureau d'investissement. Cette démarche formalisée vise à garantir que l'entreprise respecte à la fois ses engagements explicites et implicites (y compris ESG). Une stratégie de risque sert à identifier et surveiller tous les risques (risque d'investissement ESG, risque de liquidité, risque de crédit, risque opérationnel, etc.) liés à un processus d'investissement ou groupe de processus d'investissement du point de vue des investisseurs ou du point de vue de l'entreprise.

3.3.4 Protection des données (RGPD)

Dans un contexte où chacun communique des données personnelles dans un environnement dématérialisé, le groupe Crédit Agricole s'est doté d'une charte sur l'usage des données personnelles de ses clients qui repose sur cinq principes : utilité et loyauté, éthique, transparence et pédagogie, sécurité, maîtrise des clients sur l'utilisation de leurs données. La charte fournit à l'ensemble des collaborateurs un cadre de référence en France comme à l'international. Elle rappelle les engagements pris par le Groupe ainsi que les bonnes pratiques à observer.

Amundi communique auprès de ses clients sur la mise en œuvre des droits et les modalités de traitement des données à caractère personnel qui sont collectées.

En qualité d'employeur, Amundi garantit à ses collaborateurs la protection de leurs données personnelles et le respect de leur vie privée au travers d'une charte collaborateurs. Une charte concernant les candidats est également disponible.

Depuis 2020, Amundi a renforcé la sensibilisation du personnel à la protection des données à caractère personnel en rappelant les obligations liées à ce règlement aux auditeurs internes afin qu'ils puissent systématiquement contrôler le respect de cette réglementation lors de leurs audits. Amundi qui, dès l'entrée en vigueur du règlement avait mis en place un module de formation sur le traitement des données à caractère personnel, l'a rendu obligatoire en 2021, pour tout le personnel.

Dans le contexte prolongé de crise sanitaire liée au Covid-19, Amundi demeure particulièrement attentive :

- à la protection des données à caractère personnel des collaborateurs et des visiteurs, traitées pour respecter les protocoles définis par le Gouvernement ;
- et à la sécurisation des opérations réalisées en télétravail sur des données à caractère personnel.

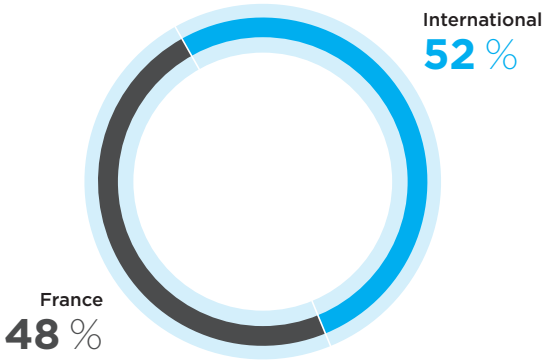
3.4 PLACER LE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF AU CŒUR DE NOTRE RESPONSABILITÉ D'EMPLOYEUR

La politique de ressources humaines d'Amundi vise à favoriser le développement individuel et collectif de ses collaborateurs, au service de la performance de l'entreprise. Elle s'inscrit dans le cadre du Projet Humain du groupe Crédit Agricole [(1)].

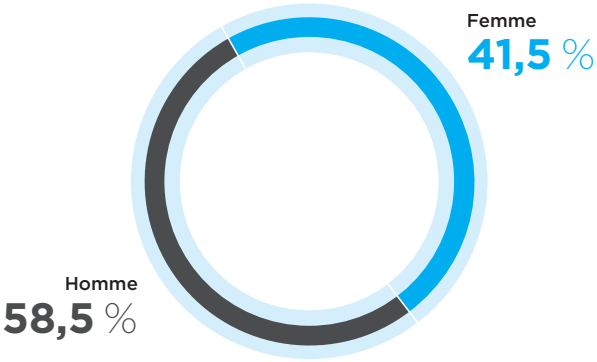
3.4.1 Données Ressources Humaines Amundi au 31 décembre 2021

À fin décembre 2021, le Groupe Amundi est présent dans 36 pays et compte 4 811,6 collaborateurs en équivalent temps plein (ETP).

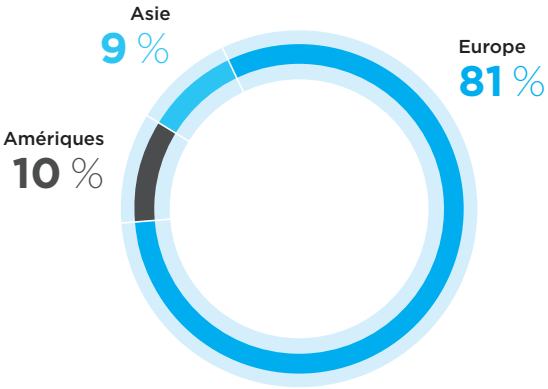
Répartition des effectifs entre la France et l'international



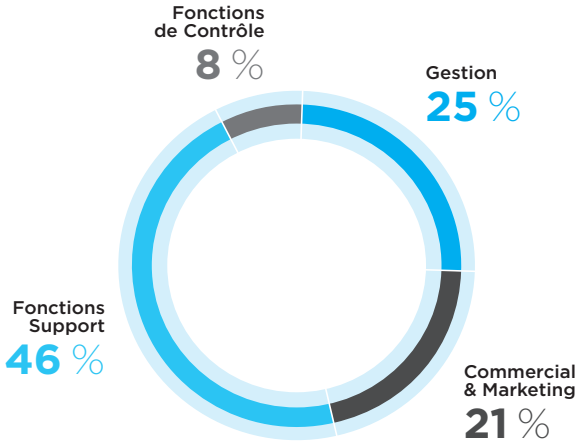
Répartition Hommes-Femmes



Répartition des effectifs par zone géographique



Répartition par grands métiers



(1) *Cf. DEU CASA 2021 – chapitre 3.*

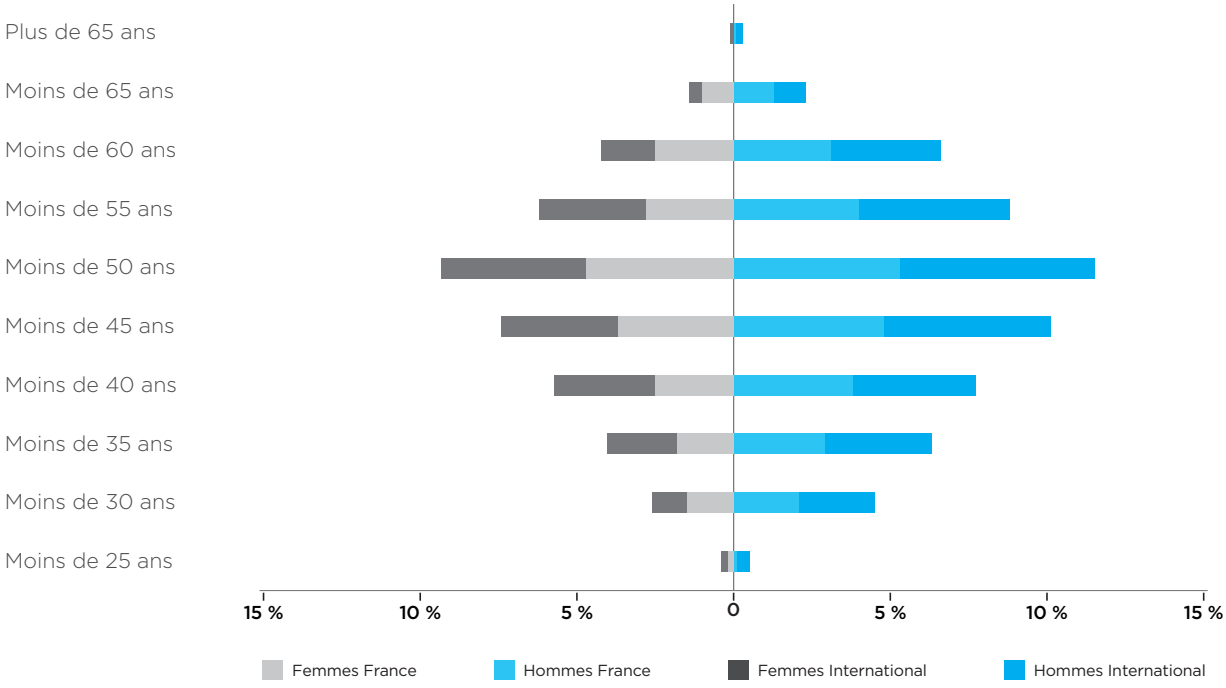
Âge moyen



Ancienneté moyenne



Pyramide des âges



3.4.2 Emploi, formation et rémunération

Emploi

La politique de l'emploi d'Amundi soutient la stratégie de l'entreprise en s'appuyant sur deux piliers : développement et efficacité opérationnelle

Amundi mène une démarche continue d'adaptation de ses effectifs aux enjeux de productivité et de développement de l'entreprise. Les effectifs internes sont privilégiés, permettant un investissement de long terme dans les ressources humaines de l'entreprise. La politique de l'emploi d'Amundi doit également permettre aux collaborateurs de développer des compétences et maintenir leur employabilité sur le long terme.

Évolution des effectifs

L'évolution des effectifs du groupe témoigne de la poursuite de sa stratégie de développement.

À fin décembre 2021, Amundi totalise 4 811 ETP internes, soit une augmentation nette de 184 ETP depuis fin 2020, traduisant :

- la stratégie de développement à l'international : Croissance externe avec l'acquisition de SABAM en Espagne, croissance organique avec la création d'une JV en Chine avec BOC WM et enfin la consolidation globale (début 2021) de Fund Channel, filiale disposant d'une plateforme de distribution dédiée ;
- la création de la nouvelle ligne métier Amundi Technology dédiée aux services technologiques (+ 110 ETP incluant Anatec) ;
- le renfort dans nos activités à fort potentiel de développement notamment la gestion d'actifs réels et alternatifs, la gestion passive et l'investissement responsable (ESG) (-+ 25 ETP) et dans nos fonctions supports (-+ 20 ETP).

Au total, nous avons recruté 439 personnes et enregistré 277 départs. Les recrutements en CDI se répartissent en France pour 37 % et à l'International pour 63 %. Les métiers supports en ETP ont représenté 46 %, principalement sur IT/ *middle office*.

Le taux de démission s'élève à 1,7 % sur 2021 pour la France et 6,1 % à l'international. Les recrutements ont été soutenus par une marque employeur globalement porteuse.

42,4 % des recrutements concernent des jeunes de moins de 30 ans.

Recrutements CDI / CDD *(en nombre)*	**2021**
Monde	439
dont France	152
Départs CDI / CDD *(en nombre)*	277
- dont CDI	248
- dont CDD	29
- dont France	74

Mobilité interne

Pour Amundi, la mobilité interne est un levier prioritaire d'adaptation de l'emploi :

- mobilité fonctionnelle pour anticiper les évolutions de métiers et accompagner les collaborateurs vers les secteurs qui se développent ;
- mobilité géographique pour accompagner le développement de certaines implantations et favoriser la transversalité entre pays.

En 2021, en dépit d'un contexte sanitaire toujours difficile, Amundi a comptabilisé 185 [(1)] mobilités internes et 76 mobilités vers l'international. Nos politiques et outils RH visent à accompagner les collaborateurs, avec un suivi particulier de ceux qui changent de métier, et à valoriser l'ensemble des métiers de l'entreprise. Des Comités de Gestion regroupant les gestionnaires de ressources humaines de chaque métier passent régulièrement en revue les postes à pourvoir et les collaborateurs en mobilité, et favorisent ainsi la rencontre de l'offre et de la demande. Sur le plan de l'accompagnement individuel, outre les entretiens de gestion de carrières, Amundi met à disposition de ses collaborateurs un outil de coaching virtuel (*JobMaker*) qui les assiste dans la préparation de leurs évolutions personnelles.

Pour développer la mobilité à l'international, un Comité Mobilité a été mis en place spécifiquement sur l'international, favorisant ainsi une meilleure gestion des différents bassins d'emploi du Groupe.

Formation

La formation professionnelle est un levier important du développement de l'entreprise. Amundi met en œuvre un ensemble d'actions dont les objectifs sont directement liés aux ambitions stratégiques :

- le maintien d'un haut niveau de performance dans le poste en assurant une adéquation entre les activités, les responsabilités et le niveau de compétences requis pour chaque collaborateur ;
- le développement de l'employabilité au regard des projets professionnels et des besoins de l'entreprise.

Le plan de développement des compétences est fixé annuellement pour répondre aux besoins individuels et collectifs en phase avec les projets structurants de l'entreprise, les évolutions réglementaires et techniques des métiers.

Facteur de développement et d'engagement, les mobilités professionnelles font l'objet d'un suivi individuel et d'un accompagnement formation dédié. De la même façon, les collaborateurs de retour d'un congé de longue durée sont formés sans arbitrage préalable et tout au long de l'année, dès que le besoin est signalé.

En 2021, l'entreprise a maintenu un haut niveau de réalisation d'actions de formation tout en capitalisant sur les enseignements de la période de crise sanitaire passée. Ainsi, les stages proposés se sont tenus majoritairement en modalité distancielle avec des solutions techniques robustes et une pédagogie adaptée.

(1) Hors réorganisation et création de nouvelle Business Division.

En parallèle au déploiement classique du plan de formation, Amundi a poursuivi son programme d'accompagnement et de soutien des équipes à distance. Ce programme a été complété dès octobre 2021 par un nouveau dispositif de développement (Amundi Management Spirit – Remote) dont les principes s'appuient sur nos convictions en matière de management, en cohérence avec les quatre valeurs d'Amundi, le projet humain Crédit Agricole S.A. et les dimensions sociale et sociétale de nos convictions ESG. Ce dispositif, rendu obligatoire pour les managers d'Amundi France, est fondé sur le questionnement des pratiques managériales comme premier levier de développement. Il promeut également le partage entre pairs pour co-construire des solutions adaptées aux problématiques au plus près des besoins individuels. Composé de modules courts pour intégrer les contraintes opérationnelles, il propose un questionnaire d'autodiagnostic, une classe virtuelle pour renforcer sa pratique managériale en mode hybride et un atelier de co-construction de charte d'équipe hybride impliquant chaque manager et son équipe pour créer leurs propres règles de fonctionnement du collectif.

Par ailleurs, une offre riche d'accompagnement individuel et collectif (coaching classique, coaching boost, ateliers de feedback, ateliers de co-développement) est mise à disposition pour compléter cette approche.

L'offre formation spécifique ESG a encore été renforcée sur 2021 avec l'ajout de formations métiers spécialisées (notamment dans le secteur de l'immobilier). Le panel de certifications ESG a été étendu (CFA, SFAF, prochainement AF) pour permettre aux collaborateurs concernés de garantir un haut niveau de compétences dans l'intégration des critères ESG dans leur pratique professionnelle et auprès des clients.

En 2022, deux grandes priorités seront fixées : le développement de l'offre d'accompagnement managérial en déclinant notre philosophie « Amundi Management Spirit » en France et à l'international et la poursuite de l'enrichissement des programmes de formation ESG avec la création d'un module *e-learning* portant sur les convictions Amundi. Cette formation sera diffusée à 100 % des salariés Amundi et de façon obligatoire à tout nouvel arrivant.

Formation (hors formations réglementaires)	**2021**
% d'employés formés	67
en France	67
à l'international	66
Nombre moyen d'actions de formation par collaborateur formé	3,10
en France	2,01
à l'international	4,13
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé	13,91
en France	15,17
à l'international	12,71

Rémunération

La politique de rémunération d'Amundi est fondée sur trois piliers qui combinent performance individuelle et collective. Elle prend en compte l'environnement économique, la compétitivité et le marché du travail, éléments qui peuvent diverger d'un pays à l'autre. Elle est par ailleurs adaptée aux situations et aux réglementations locales. La politique de rémunération est revue annuellement par le Comité des Rémunérations présidé par un administrateur indépendant et composé d'administrateurs soit indépendants, soit n'exerçant aucune fonction exécutive chez Amundi. Elle est conforme aux normes réglementaires (AIFMD/OPCVM V, MIFID, CRDV et SFDR).

Les composantes clés du système de rémunération d'Amundi sont les suivantes :

- le **salaire fixe** en lien avec les missions et les responsabilités en tenant compte des spécificités locales et des conditions de marché ;
- la **rémunération variable** qui se décompose entre un bonus annuel attribué sur décision du manager et un *Long term Incentive* :
  - le bonus annuel rétribue la contribution à la performance et intègre des éléments d'ordre individuel et collectif,
  - le *Long term Incentive* « LTI » est attribué à une population sélectionnée de cadres clefs sous forme d'actions de performance Amundi, destinées à motiver les managers à la réalisation d'objectifs commerciaux, financiers tels que fixés dans le Business Plan d'Amundi ainsi qu'à la mise en œuvre de la trajectoire ESG. En vertu de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale le 16 mai 2019, le Conseil d'Administration d'Amundi a décidé le 28 avril 2021 l'attribution d'actions de performance pour certains bénéficiaires dans le cadre du Plan 2021 ;
- la **rémunération variable collective** (RVC) qui permet d'associer les collaborateurs en France à la performance financière d'Amundi. L'enveloppe globale est définie selon un montant de référence ajusté en fonction de l'évolution du résultat net, des encours et du coefficient d'exploitation. En 2021, le montant moyen de rémunération variable collective se situe au-delà de 9 000 euros, en lien avec les résultats d'Amundi pour 2020.

En 2021, les priorités d'Amundi dans la mise en œuvre de la politique de rémunération ont été les suivantes :

- valoriser le développement des jeunes collaborateurs et de ceux qui prennent en charge de nouvelles responsabilités ;
- veiller à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes ;
- mettre en place des mesures de protection des premiers niveaux de rémunération dans un contexte de diminution de l'enveloppe globale de rémunération 2020 liée aux résultats ;
- enfin, pour la deuxième année consécutive, une prime exceptionnelle de pouvoir d'achat d'un montant de 450 euros a été versée aux salariés ayant perçu, sur les 12 mois précédant la date du versement une rémunération brute globale annuelle inférieure à trois fois la valeur annuelle du SMIC (soit 55 965 euros).

3.4.3 Cohésion sociale, qualité de vie au travail et engagement

Diversité et non-discrimination

Amundi est une entreprise qui considère que promouvoir l'égalité des chances est non seulement conforme à l'éthique mais également un facteur de performance. En signant la « Charte de la diversité » en 2008, Amundi s'est engagée à respecter et à promouvoir l'application du principe de non-discrimination. Amundi mène une politique respectueuse de la diversité professionnelle. Cet engagement se traduit notamment par une exigence d'équité dans les principaux processus ressources humaines : recrutement, rémunération, formation, évaluation et promotion professionnelle.

Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Deux axes majeurs orientent nos actions en matière d'égalité professionnelle Femmes-Hommes :

- **La vigilance concernant l'égalité salariale** à poste égal.

  En 2021, les actions menées par Amundi ont porté sur deux dimensions : statique et dynamique.

  - La dimension statique regroupe les initiatives visant à déterminer s'il existe un écart de traitement entre les hommes et les femmes, au travers du calcul de l'Index d'égalité professionnelle Femmes-Hommes. Depuis sa mise en place en 2019, l'Index d'Amundi progresse chaque année. En 2021, cet Index se situe à 84 sur un maximum possible de point égal à 100, sachant que le score maximum est atteint pour les indicateurs suivants : équité en matière de taux d'augmentation individuelle de salaire (hors promotion), taux de promotion, part des salariées augmentées après leur congé maternité.
  - La dimension dynamique regroupe toutes les actions destinées soit à réduire les écarts injustifiés, soit à les prévenir. Cette dimension se traduit par des initiatives mises en place depuis quelques années :
    - des enveloppes financières spécifiques destinées à réduire les écarts de rémunération injustifiés,
    - la garantie faite aux salariées de retour de congé maternité d'une augmentation au moins égale à la moyenne des augmentations accordée durant la durée du congé, dans le cadre de la campagne annuelle de rémunération. 100 % des salariées de retour de congé maternité bénéficient de cette mesure,
    - la non-proratisation des bonus des femmes pour la période correspondant au congé maternité légale et conventionnel (hors congé d'allaitement).

- **L'accompagnement des femmes vers des postes à responsabilité.**

  Sur cette thématique, nos actions visent à éliminer l'ensemble des freins (confiance, visibilité, représentations, maternité) qui peuvent ralentir la carrière des femmes.

  - Chaque année, des programmes de formation au leadership sont proposés aux talents féminins en vue d'accéder aux postes à responsabilité. En raison de la particularité des années 2020/2021, une quinzaine de femmes ont été accompagnées à travers ces différents programmes de formation.
  - Nous avons également poursuivi nos efforts pour renforcer la prise en compte de la mixité dans l'ensemble des processus RH : les viviers de talents comptent désormais 43 % de femmes, à parité avec le pourcentage de femmes dans l'entreprise ; dans les plans de succession aux postes clés de l'entreprise, une personne sur trois est une femme. Enfin, pour l'ensemble des collaborateurs, le sujet de la mixité est désormais systématiquement abordé lors des *People Reviews*.
  - À l'international, des actions sont également mises en œuvre pour accompagner les femmes vers les postes à responsabilités et renforcer leur visibilité dans les métiers de la Finance. Au Royaume-Uni, Amundi s'engage pour la parité en respectant la charte *Women in Finance*, en particulier sur le thème de la parité hommes-femmes dans les postes à responsabilités. Aux US, Amundi participe à la conférence *Women in Investing* (WIN), organisée par le SC Johnson College de l'Université Cornell, qui vise à sensibiliser les étudiantes de MBA aux carrières dans la gestion d'investissements, et à faciliter les occasions de réseautage et de mentorat entre les étudiantes de MBA et les entreprises partenaires.

Amundi poursuit son engagement au sein du « 30 % Club France Investor Group », initié en novembre 2020 aux côtés de six sociétés de gestion françaises, afin de promouvoir une meilleure diversité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes du SBF 120. Ce groupe d'investisseurs appelle les grandes capitalisations françaises à établir un plan d'actions afin d'avoir au moins 30 % de femmes dans leurs instances dirigeantes d'ici 2025.

Pour sa part, Amundi se fixe comme objectif d'atteindre 30 % de femmes dans son COMEX en 2022 et 35 % au sein du SLT [1] en 2025. En 2021, le taux de féminisation du COMEX d'Amundi s'est maintenu à un niveau de 29,6 % et le taux de féminisation des instances dirigeantes (SLT) dépasse désormais 30 %.

Part des femmes dans l'entreprise	**31/12/2021**
Dans l'effectif	41,5 %
Chez les managers	35,2 %
Au sein du Senior Leadership Team [1]	34,5 %
Au sein du Comité Exécutif	29,6 %
Au sein du Comité de Direction	28,6 %
Parmi les responsables pays	40,0 %
Au sein du Conseil d'Administration	41,7 %

(1) Le Senior Leadership Team regroupe la population des dirigeants appartenant au premier cercle de management du Groupe Amundi, soit 165 personnes.

Parentalité

Pour Amundi, il est important de permettre aux femmes de concilier maternité et carrière et d'inclure les hommes dans sa politique de parentalité. À cet effet, Amundi a décidé dès le 1er janvier 2020, d'instaurer dans l'ensemble de ses implantations dans le monde un congé maternité minimum de 16 semaines et de compléter ce dispositif avec un entretien systématique avec les ressources humaines pour préparer le retour de congé de maternité, ainsi qu'un congé de paternité rémunéré. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre du Projet Humain du groupe Crédit Agricole et dans celui de l'Accord-Cadre international signé en juillet 2019 par Crédit Agricole S.A. et l'UNI Global Union. Cet accord porte sur les droits humains, les droits fondamentaux du travail et le développement du dialogue social. Il vise à faire bénéficier tous les collaborateurs du Groupe d'un même socle d'avantages sociaux, quel que soit le pays où ils travaillent, au travers de plusieurs engagements en faveur du handicap, de la parentalité et de la prévoyance.

Consciente des difficultés rencontrées par les parents en 2020/2021 pendant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, Amundi a pris en charge une partie des frais de garde d'enfants (que le parent soit en télétravail ou au bureau). En complément, une aide scolaire a été proposée pour les enfants des collaborateurs et des conférences sur la conciliation entre vie professionnelle et vie parentale ont été proposées.

Actions de sensibilisation

La formation, la sensibilisation, la communication, la lutte contre les stéréotypes et les biais inconscients font partie intégrante du plan d'actions global d'Amundi pour progresser sur les sujets de diversité et de non-discrimination.

En 2021, en France, le programme de formation destiné à sensibiliser collaborateurs et managers sur les différentes formes de discrimination en entreprise s'est poursuivi, *via* un « serious game » disponible pour tous sur Phileas. Pour les managers en prise de poste, un module « Management de la Diversité » est intégré à leur parcours de formation. En Irlande, Amundi a lancé une campagne de formation obligatoire sur le leadership et le recrutement inclusifs pour les membres du Comité de Direction, les RH et les managers. En 2021, Amundi US a créé un partenariat avec le « NeuroLeadership Institute » pour former managers et collaborateurs contre les biais inconscients.

Amundi soutient le réseau Amundi Women Network qui compte plus de 500 adhérents en France en 2021, dont 142 hommes et qui se déploie en Irlande avec la création d'Amundi Women Network Irlande. En France, à l'occasion du mois de la Diversité, plusieurs animations ont permis de sensibiliser les collaborateurs sur la non-discrimination et la Diversité, notamment avec une campagne de stickers positionnés au sol pour « piétiner les idées reçues ». En Irlande, la diversité et l'inclusion sont à l'honneur avec la nomination de 10 ambassadeurs au sein du Comité D&I. Les bureaux de Dublin et de Boston se sont associés pour créer une série de conférences « Speaker Series » mettant en lumière des profils d'horizons divers, afin d'ouvrir le dialogue sur les sujets de diversité. Amundi a également célébré la journée internationale de la femme, avec des témoignages de collaborateurs d'Amundi, dans l'ensemble des pays, sur les femmes qui les inspirent le plus.

Diversité culturelle

Amundi promeut également la diversité culturelle au sein de ses différentes entités. Aux États-Unis, chaque mois est dédié à la mise en lumière d'une culture différente à travers l'organisation d'événements et de publications pour éduquer les collaborateurs sur ces différentes cultures. Un partage des bonnes pratiques interculturelles a également été réalisé entre les entités en Irlande, au Royaume-Uni et aux US.

Dialogue social

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*. Amundi reconnaît que la pratique du dialogue social et le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel contribuent à son développement.

En France, en 2021, le dialogue social s'est notamment illustré dans le cadre du projet d'intégration de Lyxor et du projet immobilier Amundi Village. Le dialogue social a continué également à être fortement marqué par la crise pandémique de la Covid.

Cinq accords et deux avenants ont été signés avec les partenaires sociaux :

- accord relatif à la négociation annuelle obligatoire au titre de l'année 2021 ;
- accord relatif aux modalités de prise de congés au premier semestre 2021 ;
- avenant n° 1 à l'accord PEE ;
- accord de méthode relatif aux prochaines étapes du processus social dans le cadre du projet d'acquisition de Lyxor ;
- accord sur le télétravail ;
- avenant n° 1 à l'accord relatif à l'aménagement de fin de carrière au sein de l'UES Amundi ;
- accord relatif à la prime exceptionnelle de pouvoir d'achat 2022.

Le dialogue social est resté un levier essentiel pour faire face à la crise sanitaire et adapter l'organisation du travail. L'objectif : assurer la continuité des activités tout en protégeant la santé des collaborateurs et en contribuant à limiter la propagation de l'épidémie. Le dialogue social s'est particulièrement intensifié avec les organisations syndicales et au sein des instances CSE (1) et CSSCT (2). La qualité et la régularité des échanges ont permis la mise en œuvre de mesures concrètes et adaptées à la protection des collaborateurs sur les thématiques suivantes : télétravail, prévention, RPS, mesures de protection, retour sur site, prise de congés… L'ensemble des mesures mises en place se sont inscrites dans le respect des instructions gouvernementales.

Le télétravail contraint et généralisé lors du 1er confinement a laissé place à un télétravail pérenne et basé sur le volontariat. L'accord télétravail à durée indéterminée signé le 6 septembre 2021, succède à la charte télétravail de 2018 et fixe les modalités d'organisation du télétravail. Le télétravail peut s'exercer à raison de deux jours par semaine.

(1) Comité Social et Économique.
(2) Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail.

Qualité de vie au travail

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)]).

En France, la gouvernance spécifique des risques psychosociaux dans l'entreprise repose sur un Comité de Veille trimestriel qui identifie des actions de prévention à mettre en œuvre et qui suit les différents indicateurs et un comité de gestion mensuel, dédié au suivi RH des situations sensibles.

En 2021, les actions engagées les années précédentes ont été maintenues (espace d'écoute, suivi des absences longues en coordination avec le service santé au travail, formation managériale sur la prévention et la gestion du stress, plateforme Responsage pour les salariés aidants). Elles ont été renforcées pour apporter une réponse adaptée aux conséquences éventuelles de la crise sanitaire et des nouveaux modes hybrides de travail : isolement, perte du collectif, surcharge / sous-charge, hyperconnexion / déconnexion, équilibre vie privée / vie professionnelle, stress…

Un dispositif d'accompagnement du travail à distance auprès des managers et des collaborateurs est actuellement déployé avec un double objectif de maintien du lien collectif et de renforcement du management à distance : autodiagnostic, classe virtuelle sur le *remote management*, atelier charte d'équipe hybride, cycle de co-développement, coaching pour les managers ; guide télétravail, webinaires télétravail et organisation hybride du travail, conférences inspirantes pour les collaborateurs.

D'autres dispositifs spécifiques, ouverts pendant la crise sanitaire, sont proposés aux collaborateurs :

- une téléconsultation médicale : les salariés d'Amundi peuvent bénéficier, sans frais supplémentaires, d'un service de téléconsultation médicale pour tout problème de médecine générale ;
- une cellule psychologique Crédit Agricole SA : en plus de l'espace d'écoute classique préexistant, cette cellule accessible à distance apporte un soutien moral aux collaborateurs 24 heures/24 et 7 jours/7.

À l'international, les entités s'engagent également sur la prévention des risques psychosociaux en proposant des formations managériales et en lançant des campagnes de sensibilisation. En Irlande, la sensibilisation à la santé mentale était une priorité en 2021, avec le programme « Mental Health Champions / Mental Health First Aiders » créé en 2019, qui continue de promouvoir et de sensibiliser à la santé mentale. Au Royaume-Uni, des formations ont été mises en place sur la gestion de l'équilibre vie privé / vie professionnelle et la gestion du stress.

Politique sanitaire

En raison de la crise sanitaire, la plupart des actions de santé au travail prévues sur l'année ont été fortement impactées voire annulées. Amundi a néanmoins été en mesure d'organiser en janvier pour 14 salariés une formation de sept heures leur permettant de remettre à jour leurs connaissances en matière de secourisme. En partenariat avec l'Établissement Français du Sang, des collectes ont été organisées. La vaccination contre la grippe saisonnière a également été organisée en Novembre pour environ 500 personnes.

Pour lutter contre la pandémie, le Service Santé au Travail (SST) s'est organisé pour mettre en place des mesures adaptées à la situation sanitaire :

- mise en place de caméras thermographiques à l'entrée de chaque bâtiment (en 2020) ;
- distribution de kits sanitaires individuels contenant des masques chirurgicaux, une solution hydroalcoolique et un spray désinfectant les surfaces à tous les salariés volontaires présents sur sites (en 2020) ;
- distribution d'un lot de cinq masques grand public en tissu de norme Afnor UNS1 (lavables 100 fois) ;
- envoi de matériel type écran ou siège de bureau pour les salariés dont l'état de santé le justifiait ;
- création d'une cellule dédiée à la Covid-19 avec la mise en place d'un protocole détection, traçage et suivi cas contact / symptomatiques / avérés ;
- suivi et accompagnement des salariés en situation de handicap et/ou à risque avec des entretiens téléphoniques et des échanges par mail ;
- à partir du mois de mars, une campagne de vaccination a été menée par les centres interentreprises en charge du suivi de santé des salariés à Paris et à Valence. Dès que le gouvernement a autorisé les services de santé au travail à vacciner, le SST d'Amundi a organisé une vaste campagne qui a débuté fin mai et qui s'est étendue jusqu'à mi-juillet pour couvrir les deux doses. Une campagne pour la dose de rappel a débuté, quant à elle, en décembre. Au total, plus de 1 600 personnes ont bénéficié d'une vaccination contre la Covid-19 dans nos locaux à Paris et à Valence ;
- communications par mails tout au long de l'année sur le protocole sanitaire en vigueur ainsi que la conduite à tenir.

Bien-être au travail

Depuis plusieurs années, Amundi met 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.

Au-delà de ce que prévoit la législation en France, l'entreprise agit notamment à travers :

- l'organisation du travail : réunions respectant l'horaire de travail de l'équipe, plannings définis à l'avance, plages de joignabilité dans le cadre du télétravail ;
- des mesures facilitant la parentalité : congé d'allaitement conventionnel, jours enfants malades, congé paternité, guides maternité et parentalité… ;

(1) Instances Représentatives du Personnel.

- des mesures visant à améliorer les conditions de travail des seniors en aménageant la transition entre activité et retraite (temps partiel aidé, information de type bilan personnalisé, formation de préparation à la retraite, congé de fin de carrière, congé de transition financé par le CET [1]) ;
- des solutions simplifiant le quotidien : conciergerie d'entreprise, salle de sport dédiée, *take away* en complément du restaurant d'entreprise ;
- des dispositifs dédiés aux salariés aidants : guide pratique, plateforme Responsage (service d'information et de conseil), dons de jours ;
- le soutien des œuvres sociales du CE [2] : accès aux crèches, frais de garde, chèque emplois services universels.

Convaincue que la performance durable passe par la conciliation entre la recherche d'efficacité et l'attention au bien-être des salariés, Amundi a engagé des discussions avec les partenaires sociaux sur la qualité de vie au travail.

Considérant le collectif comme une valeur essentielle de son développement, Amundi marque sa volonté d'investir durablement, à travers le projet immobilier Amundi Village, pour offrir à ses collaborateurs un environnement de travail efficace et convivial afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de favoriser son fonctionnement collectif.

À l'international, Amundi s'engage également à améliorer la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. L'année 2021 marque la mise en place du travail hybride dans de nombreuses entités, *via* des accords au niveau local qui pérennisent un nombre de jours de télétravail par semaine, fixes ou flexibles. En Autriche, une évaluation annuelle de l'environnement de travail, et particulièrement des postes de travail individuels, est réalisée. En Irlande, à l'occasion de la journée du bien-être au travail en avril, des événements virtuels et des webinaires ont été organisés sur la thématique du bien-être.

Engagement

Engagement des Talents

Pour faciliter la mise en place de la politique de l'emploi qui priorise l'interne, et pour permettre à chacun d'évoluer et de se développer au sein du Groupe, chaque collaborateur bénéficie d'un gestionnaire RH attitré et d'une gestion individualisée.

En lien avec le management, la gestion individuelle contribue à la fois à l'adaptation des ressources aux besoins de l'entreprise et au développement individuel des collaborateurs. L'organisation de la gestion individuelle est calée sur le dispositif managérial et intègre la dimension matricielle. Elle se situe à un premier niveau local avec la hiérarchie directe, puis elle s'organise par lignes métiers avec des interlocuteurs dédiés et une vision transversale.

Le rôle des GRH comporte plusieurs niveaux d'accompagnement :

- revues de collaborateurs entre GRH et managers sur l'ensemble des périmètres ;
- plans de succession mis en place pour assurer la relève sur les postes clés ;
- accompagnement de collaborateurs en difficulté.

Ces échanges croisés entre RH et managers sont l'occasion d'identifier des collaborateurs à fort potentiel d'évolution dans l'entreprise. L'animation des talents s'est poursuivie en 2021 en s'adaptant à la crise sanitaire. Les promotions NOVAMUNDI (programme de développement de jeunes talents) ont terminé leurs travaux en digital, et plusieurs de leurs projets sont en cours de mise en œuvre dans le Groupe.

L'année 2021 a également vu la conception d'un programme d'accompagnement managérial « Amundi Management Spirit », s'adressant à toute catégorie de managers, et proposant de décliner les valeurs d'Amundi au quotidien, particulièrement dans le cadre de management hybride.

Mesure de l'engagement des salariés

Amundi mène chaque année une enquête auprès de ses collaborateurs visant à mesurer leur engagement. Cette démarche, baptisée « Indice d'Engagement et Recommandation (IER) » est commune à toutes les entités du groupe Crédit Agricole. En 2021, Amundi a déployé l'enquête en France et dans l'ensemble de ses implantations à l'international. Plus de 4 700 collaborateurs ont été sollicités pour un taux de participation de 77 %. Le score d'engagement vis-à-vis d'Amundi atteint 81 % de réponses favorables, en hausse de 1 point par rapport 2020.

Enquête d'engagement	2019	2020	2021
Taux de participation	76 %	73 %	77 %
Score d'engagement Amundi	72 %	80 %	81 %

Actionnariat salarié

Le développement de l'actionnariat salarié fait partie intégrante de la politique de rémunération et d'avantages sociaux d'Amundi. Comme chaque année depuis 2018, une opération d'augmentation de capital réservée aux salariés a été réalisée mi-2021. Cette opération a permis aux salariés éligibles de souscrire des actions d'Amundi avec une décote de 30 % par rapport au prix de référence. Plus de 1 690 collaborateurs, présents dans 15 pays, ont souscrit à cette augmentation de capital. La part de l'actionnariat salarié dans le capital d'Amundi représente 0,8 % contre 0,6 % avant l'opération. Un administrateur élu par les salariés pour un mandat de trois ans est chargé de représenter la voix des salariés au sein du Conseil d'Administration.

(1) *Compte Epargne Temps*
(2) *Comité d'Entreprise*

3.5 AGIR EN ACTEUR CITOYEN, SOLIDAIRE ET RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

3.5.1 Inclusion

Amundi a formalisé en 2018 son engagement en matière d'inclusion sociale par la signature de la Convention PAQTE. Le Pacte Avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises (PAQTE) soutient les actions déjà initiées et encourage les entreprises à œuvrer en faveur des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV).

Politique d'accueil des jeunes en formation

Amundi contribue de façon importante à la formation des jeunes, principalement *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. En 2021, Amundi a renforcé sa capacité d'accueil des jeunes, en France et à l'international, sur l'ensemble des niveaux de formation (stages, alternance, VIE, CIFRE). Ainsi, plus de 1 000 jeunes ont été accueillis et formés, dont 30 % à l'international.

Pour aller plus loin, Amundi a poursuivi son engagement par deux dispositifs :

- afin de soutenir l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle, Amundi adhère depuis l'été 2021 à la plateforme **Engagement Jeunes** qui permet de rendre nos étudiants plus visibles à l'issue de leur parcours chez Amundi et de favoriser leur accès à l'emploi (recommandations et partage avec d'autres entreprises) ;
- Amundi a choisi d'agir en faveur de l'égalité des chances et a signé un nouveau partenariat avec l'association **Télémaque** pour le mentorat de jeunes collégiens et lycéens. Ainsi, 20 collaborateurs volontaires consacrent du temps à un jeune pour l'aider à s'ouvrir sur le monde culturel et professionnel, développer son potentiel et lui donner toutes les chances qu'il mérite.

Amundi se mobilise également au travers d'actions inscrites dans le Plan Jeunesse porté par le groupe Crédit Agricole S.A., une approche globale et collective pour utiliser tous les leviers de soutien à l'insertion et à l'emploi des jeunes.

Pour la 8e année consécutive, Amundi a obtenu le label HappyTrainees, récompensant l'entreprise pour la qualité de l'accueil et de l'accompagnement des jeunes.

À l'international, les entités locales sont également actrices de la politique Jeunes : accueil de nombreux stagiaires et VIE, interventions dans les écoles, partenariats avec des associations en faveur des minorités. Amundi Technology a intégré un dispositif inédit en partenariat avec le gouvernement irlandais, intitulé « Fast Track Into IT » permettant la formation en alternance de six personnes en reconversion professionnelle.

Handicap

En 2021, Amundi a poursuivi ses actions volontaristes pour l'insertion des personnes en situation de handicap à travers quatre piliers : le recrutement, le maintien dans l'emploi, le recours au secteur protégé [(1)] et la sensibilisation des collaborateurs. Amundi a signé en 2019 le « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », s'engageant ainsi à poursuivre ses actions en faveur de l'inclusion des personnes handicapées.

En France, un 6e accord handicap a été signé pour trois ans à l'échelle du groupe Crédit Agricole SA. Il fixe comme objectif à Amundi sur cette période de recruter huit personnes en situation de handicap, tous contrats confondus : CDI, CDD, alternants et intérimaires. En 2021, Amundi a enregistré 11 recrutements de collaborateurs en situation de handicap dont 1 en CDI et 10 alternants, portant à 20 le nombre de recrutements cumulés depuis la signature du 6e accord et à 71 le nombre de collaborateurs en situation de handicap présents sur l'année. Comme chaque année, Amundi a déployé des actions pour sensibiliser ses collaborateurs et favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Amundi a renouvelé, en 2021, son soutien financier à l'association « Autistes sans frontières ».

À l'international, différentes actions sont également entreprises en faveur du handicap : aide financière en Italie, congé supplémentaire en Allemagne, démarche d'inclusion au Japon, avec la diffusion d'un guide sur le recrutement et l'intégration des personnes en situation de handicap, multiples communications en Grande Bretagne ainsi que la participation au *Diversity Project* qui œuvre pour une culture plus inclusive.

Évolution du taux d'emploi direct et indirect des collaborateurs en situation de handicap (France au 31 décembre)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
2,13 %	2,50 %	3,15 %	3,31 %	3,86 %	4,50 %	4,34 %	4,00 %

Taux d'emploi direct des collaborateurs en situation de handicap [(2)] France au 31 décembre)	**2020**	**2021**
	2,83 %	2,9 %

(1) Les actions menées auprès des entreprises du secteur du travail protégé et adapté sont décrites dans le paragraphe dédié à la politique d'achats responsables.
(2) À compter du 1er janvier 2020, seul l'emploi direct est comptabilisé pour calculer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap.

3.5.2 Mécénat et actions de solidarité

Actions de mécénat d'entreprise

En 2021, Amundi a mis en place un Comité Mécénat et Sponsoring, composé de cinq membres, qui se réunit deux fois par an pour examiner les différentes demandes. La procédure d'attribution de nos soutiens comprend cinq phases : analyse, décision, contractualisation, contrôle et traçabilité.

Dans le domaine de la culture, Amundi a poursuivi son soutien à son partenaire de longue date la Villa Medicis, dont elle est le principal mécène, ainsi qu'au château de Vaux le Vicomte. Amundi a augmenté son soutien à Autistes sans frontières. Pour la 11e année consécutive, Amundi a continué à soutenir financièrement Action Contre la Faim. Amundi a également signé une Convention de soutien à la Garde Nationale qui vise à renforcer l'engagement de l'entreprise et des réservistes au service de la collectivité, et à accompagner le développement de son capital humain autour de valeurs telles que le courage, l'esprit d'équipe ou la solidarité.

À l'international, Amundi s'engage dans de nombreuses causes solidaires à travers ses filiales locales. Aux États-Unis, Amundi a mis en place, depuis de nombreuses années, un *Corporate Grants Program* qui soutient financièrement des organisations proposant une aide aux plus vulnérables, comme *The home for Little Wanderers* qui accompagne les familles et les enfants en difficultés ou comme les associations *On the Rise* et *Rosie's Place* qui apportent sécurité et accompagnement aux femmes sans-abri. Le soutien à l'éducation des enfants en difficulté est également un axe important, avec la mise en place de programmes innovants de lecture et d'écriture avec *826 Boston* et *Raising a Reader MA.* Amundi Irlande s'engage également sur des partenariats de long terme avec, notamment, l'association *Barretstown*, qui soutient les enfants atteints de maladie grave, *Junior Achievement Ireland*, pour encourager les élèves défavorisés à poursuivre leurs études ou encore *Dublin Simon Community*, qui aide les sans-abri. En Italie, Amundi a soutenu l'association *Save the Children* qui lutte contre la pauvreté numérique en matière d'éducation. Ce projet a impliqué 100 écoles en trois ans, 6 000 étudiants et 250 enseignants. Au Royaume-Uni, Amundi s'engage pour la lutte contre le cancer en soutenant différentes associations telles que *Movember* et la *Macmillan Cancer Support*.

Sur l'année 2021, le montant annuel versé par Amundi s'élève à 1,85 million d'euros.

Engagement des collaborateurs

La responsabilité sociétale d'Amundi se traduit aussi par la mobilisation des collaborateurs autour de projets solidaires, en partenariat avec des organisations caritatives. Amundi a organisé en octobre 2021 la deuxième édition de son challenge sportif ESG Spirit, qui a mobilisé 579 collaborateurs dans 23 pays. Dans le cadre de ce challenge, quatre associations ont été soutenues : Reforest' Action, Action Contre la Faim, International Committee of the Red Cross et Médecins Sans Frontières.

En France, pour la 9e année consécutive, Amundi a organisé son programme annuel de mécénat « Give A Hand » qui soutient financièrement des projets solidaires de collaborateurs investis dans le monde associatif. Cette année, 14 projets ont été financés portant sur des causes humanitaires, l'environnement, le handicap, la santé ou encore le social. Les collaborateurs d'Amundi, à Paris et Valence, se sont mobilisés pour la lutte contre les cancers féminins, en octobre, et les cancers masculins, en novembre, en participant à un défi photos, accompagné par le versement par Amundi de dons envers des associations de lutte contre le cancer.

Dans le cadre de son engagement pour l'égalité des chances et en faveur de l'insertion/réinsertion professionnelle, Amundi renouvelle son soutien à La Cravate Solidaire. Cette association œuvre pour la réinsertion professionnelle des personnes en difficulté, avec l'organisation d'une collecte de vêtements professionnels dans les locaux parisiens d'Amundi. Une collecte de jouets est également mise en place avec l'association Rejoué qui, à travers la remise en circulation de jouets d'occasion, rénovés par des personnes en réinsertion professionnelle, est engagée dans une démarche solidaire, sociale et écologique. Enfin, Amundi a renouvelé son partenariat avec Télémaque qui accompagne des jeunes issus de territoires fragiles à réussir malgré les freins liés à leurs milieux socio-économiques. Grâce à un double dispositif de mentorat « école-entreprise » Télémaque relance l'ascenseur social dès le collège. 20 collaborateurs d'Amundi se sont portés volontaires pour devenir mentor d'un jeune.

À l'international, les collaborateurs d'Amundi continuent de s'engager dans de nombreux projets associatifs locaux, sur des thématiques humanitaires, sanitaires ou solidaires.

- Au Royaume-Uni, les collaborateurs ont organisé une vente pour collecter des fonds en faveur de l'association *Macmillan Cancer Support*. Les collaborateurs se mobilisent également chaque année pour l'Armée du Salut en faisant des dons de cadeaux de Noël emballés pour les enfants défavorisés.
- En Autriche, une collecte de produits de première nécessité a été organisée dans les locaux d'Amundi Vienne en faveur de la Croix-Rouge pour les personnes et les familles dans le besoin.
- Les collaborateurs de Dublin se sont mobilisés pour la lutte contre le cancer du sein à l'initiative du réseau *Amundi Ireland Women's Network* en participant au challenge sportif en ligne *100k in 30 Days For Breast Cancer Ireland*. Ils ont également participé à une journée de bénévolat pour l'association *Barretstown*, qui soutient les enfants atteints de maladies graves, en participant à des activités d'entretien et d'amélioration du site.
- Chaque année, Amundi US encourage les collaborateurs à s'investir dans des activités caritatives. En 2021, 17 collaborateurs ont pris le départ de la *Thompson Island 4K Trail Run* au profit de l'organisme *Thompson Island Outward Bound Education Center* qui propose des programmes éducatifs favorisant le développement personnel, l'empathie, le collectif, la responsabilité environnementale et la réussite scolaire.

3.5.3 Achats responsables

Le groupe Crédit Agricole est doté d'une Politique d'Achats Responsables [(1)] afin de répondre aux grands enjeux de la Société et contribuer à la performance globale de l'entreprise. Cette politique s'intègre dans la Charte éthique du Groupe et repose sur des engagements tels le Pacte Mondial des Nations Unies, la Charte de la Diversité et la Charte de la édiation 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 du Plan à Moyen terme 2022 (PMT), la Ligne Métier Achats du groupe Crédit Agricole a décliné son plan d'action intitulé « ACTE 2022 ». Ce plan vise à :

- amplifier la performance du Groupe et la maîtrise des risques ;
- créer de la valeur pour les territoires et auprès des métiers ;
- traduire la politique achats en actes responsables ;
- entretenir un comportement responsable avec ses fournisseurs.

En 2021, Amundi s'est appuyé sur les trois piliers du PMT Groupe pour poursuivre sa démarche d'Achats Responsables :

- **le pilier sociétal** avec le renouvellement de son Label Fournisseurs et Achats Responsables, le lancement de deux nouvelles campagnes de notation RSE des fournisseurs dont les dépenses ont été supérieures à 100 000 euros en 2020, l'élaboration de plans d'actions avec ceux dont les notes Ecovadis sont en deçà de 35/100 et un accompagnement de proximité des fournisseurs fragilisés dans leurs activités par les impacts de la situation sanitaire ou dont les contrats ne seront pas renouvelés, pour identifier de nouvelles opportunités d'affaires au sein du Groupe CASA ou en externe ;
- **le pilier humain** avec la poursuite de la professionnalisation de ses achats dans les domaines de la RSE. La formation « Acheter responsable » sur les fondamentaux des Achats RSE a été étendue aux collaborateurs exerçant moins de 50 % de leur activité sur la fonction Achats ;
- **le pilier de l'excellence relationnelle** vis-à-vis des fournisseurs et des clients internes. Une nouvelle évaluation 360° par nos prescripteurs concernant les relations et les services délivrés par les équipes Achats et une enquête qualité auprès des fournisseurs du Groupe CASA (dont plus de 64 % de TPE/PME) ont confirmé un taux de satisfaction globale de 90,9 % (91,3 % pour les TPE/PME, 90,6 % pour les ETI, 88,5 % pour les grandes entreprises) et des avis positifs sur la qualité de la relation avec les achats.

Pour 2022, le chantier RSE du PMT Achats a retenu deux thématiques :

- **l'inclusion** avec pour objectifs de ;
  - définir son périmètre afin de permettre aux achats d'être **un levier d'emploi pour les publics fragilisés au service du développement de l'emploi dans les territoires,**
  - être en mesure d'identifier les prestations d'inclusion dans les outils achats,
  - **sensibiliser et former les acheteurs en fonction des familles d'achats en associant les prescripteurs :** des fiches interbancaires sur le handicap sont en cours d'élaboration afin de faire connaître les fournisseurs selon les secteurs d'activités (communication, événementiel, marketing, prestations administratives, informatiques, services généraux, traitement des déchets, impression et reprographie, restauration),
  - **augmenter de + 50 %** le volume d'achats confié au secteur du travail protégé et adapté en 2022 ;
- **la décarbonation des achats :**

  Afin de limiter l'empreinte carbone des achats du Groupe, quatre propositions élaborées avec la Direction des Achats Groupe Crédit Agricole S.A. ont été retenues par Amundi avec des objectifs de réalisation à court et moyen terme (3/6 mois à 1 an).
  - **Évaluation qualitative de l'empreinte carbone générée par une offre de service ou des biens lors des appels d'offres** sur la base d'une communication de cette empreinte par les soumissionnaires, de la méthodologie employée et du plan d'actions (objectifs, trajectoire, actions).
  - **Augmentation du poids de la RSE** dans les grilles d'analyse multicritères portant la pondération RSE de **15 % à 35 % sur l'analyse des offres en *short list*.**
  - **Évaluation prioritaire de l'empreinte carbone des offres** pour les domaines d'achats les plus impactant au travers d'une méthodologie d'évaluation de l'empreinte carbone Crédit Agricole des offres fournisseurs permettant de comparer les offres et leur empreinte sur une base commune.
  - **Plan de réduction de l'empreinte carbone générée par la dépense Groupe** en définissant des objectifs de réduction de cette empreinte carbone et une trajectoire de réduction compatible avec les engagements pris par le Groupe.

  Amundi sera pilote dans la mise en place et le déploiement de ce dispositif sur l'évaluation de l'empreinte générée par une offre de biens ou de services.

Enfin, sur l'optimisation des délais de traitement des factures, de nouvelles communications ont été lancées auprès des fournisseurs en 2021 pour qu'ils priorisent le dépôt de leurs factures *via* une adresse de messagerie dédiée avec, en cas de retard ou de litige, une adresse générique de 2e niveau pour traiter les relances des fournisseurs dans les meilleurs délais. Au 3e trimestre 2021, le pourcentage des factures payées dans les délais est de 80 % [(2)].

(1) Les achats responsables contribuent à la compétitivité économique de l'écosystème, intègrent les aspects environnementaux et sociétaux et favorisent un comportement responsable vis-à-vis des fournisseurs (cf. chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2021 de Crédit Agricole S.A.).
(2) - 2 % par rapport à T4 2020 suite à la migration du système comptable Oracle vers la version 12 ayant impacté le traitement des factures.

Le recours au secteur protégé

En 2021, Amundi a poursuivi sa politique de recours au secteur protégé. Le chiffre d'affaires confié aux entreprises du secteur adapté (EA/ESAT [1]), d'un montant de 0,4 million d'euros en 2020 a été maintenu en 2021 (0,4 million d'euros). La baisse enregistrée par rapport à 2019 (0,5 million d'euros) résulte essentiellement de l'impact de la situation sanitaire sur certaines prestations d'immeubles et liées aux réceptions et à l'événementiel.

Toutefois, afin de limiter l'impact sur les entreprises adaptées :

- les distributions de *lunch packs* ont été organisées avec des paniers repas confectionnés par un ESAT ce qui a permis à l'entreprise de rester ouverte ;
- la distribution dans les bureaux (gel hydro alcoolique, revue interne Amundi) a été confiée à une Entreprise Adaptée.

3.5.4 Empreinte environnementale directe

En tant que gérant d'actifs responsable depuis sa création en 2010, ayant rejoint la « Net Zero Asset Managers Initiative » en 2021, Amundi veille à aligner ses pratiques d'entreprise avec ses exigences d'investisseur, notamment avec l'objectif de zéro émission nette d'ici 2050. Amundi œuvre également pour que cette ambition soit partagée par l'ensemble des collaborateurs en leur permettant d'être acteurs du changement.

Une gestion responsable des immeubles et des ressources

Certification environnementale des immeubles

Le siège social d'Amundi à Paris respecte les normes environnementales. Il est labellisé BBC [2] Effinergie, certifié HQE Exploitation [3] et BREEAM [4]. En 2019, dans le cadre du renouvellement complet de la certification HQE Exploitation, Amundi a obtenu le niveau « Exceptionnel » sur les axes Gestion et Utilisation Durable. Cette note a été maintenue depuis grâce à la poursuite d'actions régulières d'amélioration. Pour sa part, Amundi ESR, filiale implantée à Valence (Drôme), est localisée dans un immeuble répondant aux normes environnementales. Trois implantations d'Amundi à Munich, Boston et Milan occupent également des locaux certifiés LEED [5].

Audit et efficacité énergétique

Conformément à la réglementation, les bâtiments parisiens d'Amundi font l'objet d'audits énergétiques réguliers. Le dernier audit a été effectué en 2019. Amundi poursuit les actions engagées depuis 2015 telles que : la réduction des plages horaires de fonctionnement des CTA [6], le remplacement des éclairages par des LED, et la mise en place des contacts de fenêtres permettant de couper les ventilo-convecteurs en cas d'ouverture.

Sur le site de Valence, un projet d'optimisation du système de réglage automatique de l'éclairage, du chauffage et de la climatisation est prévu pour 2021-2022. La réduction des plages horaires de l'allumage des appareils devrait permettre des gains variant entre 1 heure et 1 heure 30 par jour travaillé selon le type d'appareil ou le réseau concerné.

Une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique des sites est également en cours dans les entités à l'international en privilégiant les appareils électroniques basse consommation et en optimisant les systèmes d'éclairages, de chauffage et de climatisation automatisés. Au Royaume-Uni, un système d'éclairage à détection de mouvement est en place afin de réduire la consommation électrique du site. Plusieurs entités ont également mis en place un système d'allumage et d'arrêt automatique des ordinateurs. En Italie, environ 450 postes de travail sont concernés.

Politique de Green IT

Amundi s'efforce de maîtriser l'impact environnemental de son système d'information de plusieurs façons :

- 100 % des équipements informatiques destinés aux utilisateurs (écrans, postes, téléphones, imprimantes) sont aux normes et standards internationaux d'économie d'énergie ;
- 100 % des équipements informatiques achetés sont certifiés ou conformes aux standards internationaux reconnus ;
- les équipements informatiques bureautiques (postes de travail, imprimantes, micro-ordinateurs portables, petits matériels…) sont recyclés auprès du prestataire ATF GAIA, entreprise certifiée D3E qui a signé un accord avec le groupe Crédit Agricole. Les matériels non réutilisés à la revente sont systématiquement adressés à un partenaire certifié. Amundi recycle également son parc de cartouches magnétiques usagées. Des bacs de récupération de toners usagés sont en place. Aux États-Unis, un programme de gestion des appareils en fin de vie est également en place. Les appareils sont recyclés ou mis en vente sur le marché de la seconde main ;
- en 2021, dans le cadre du projet immobilier de relogement du siège d'Amundi, Amundi Village, il a été décidé de lancer une expérimentation centrée sur la dimension informatique et bureautique du projet, dans une logique conciliant qualité des outils, équipements dimensionnés au bon niveau et allongement de leur durée de vie.

(1) *EA : Entreprise adaptée / ESAT : Établissement et Service d'Aide par le Travail.*
(2) *Bâtiment Basse Consommation.*
(3) *Haute Qualité Environnementale. Pour plus d'informations sur la certification : https://www.certivea.fr/offres/certification-nf-hqe-batiments-tertiaires-neuf-ou-renovation.*
(4) *Building Research Establishment Environmental Assessment Method.*
(5) *LEED : Leadership in Energy and Environmental Design.*
(6) *Centrale de Traitement d'Air.*

Consommation responsable du papier

Amundi conduit en France comme à l'international une politique papier responsable dont l'objectif est de réduire la consommation, de généraliser l'utilisation de papier responsable et de recycler le papier usagé.

- **Pour la bureautique :** paramétrage automatique des imprimantes en noir et blanc et recto verso, remise des impressions avec badge, diminution du grammage, utilisation de ramettes de papier labellisé et en France dématérialisation des factures.
- **Pour les supports de communication :** impression sur du papier certifié, choix d'imprimeurs labellisés Imprim'Vert et augmentation régulière du nombre de documents dématérialisés.
- **En matière d'éditique,** Amundi-ESR, la filiale de tenue de comptes en épargne salariale, a poursuivi ses actions pour réduire sa consommation de papier. Cette activité enregistre en 2021 une progression du taux d'abonnement à son offre d'e-services de 70 % à 74 %, qui a participé à la baisse de 17 % du nombre de pages éditées sur l'année. Au total, une baisse de près de 15 % de la consommation de papier a été enregistrée en 2021 comparativement à 2020, sachant qu'Amundi ESR a enregistré dans le même temps une hausse de près de 3 % du nombre de comptes gérés.

Plusieurs initiatives ont été mises en place ou poursuivies en 2021 pour réduire la consommation de papier ou augmenter l'usage du papier recyclé. Au siège de Paris la bascule des abonnements aux journaux et magazines vers leur version digitale se poursuit, la signature électronique des contrats a été mise en place et les tickets de caisse du restaurant d'entreprise ne sont plus systématiquement imprimés. À l'international, plusieurs entités poursuivent également leurs efforts de dématérialisation : création de signature électronique en Italie, digitalisation des supports de réunion et des rapports. Au Royaume-Uni, seulement 10 % des collaborateurs sont abonnés à des publications papier.

Gestion responsable des déchets

Amundi mène une politique de gestion responsable des déchets depuis plusieurs années et a mis en place en France, dès 2013, le tri sélectif par apport volontaire en bornes collectives. Les déchets recyclables [1] (papier, gobelets et bouteilles plastique, canettes, consommables d'imprimante, piles et batteries, et déchets d'équipements électriques et électroniques – DEEE) sont pris en charge par CEDRE, un atelier protégé employant des personnes en situation de handicap. En complément du tri sélectif, Amundi lance annuellement une opération *Cleaning Weeks* dans ses bâtiments parisiens avec pour objectif de trier et de se débarrasser du papier superflu. Sur un cycle annuel, l'action de recyclage confiée à CEDRE génère 9,84 Unités Bénéficiaires (équivalent emploi handicapé).

Chaque année, Amundi s'efforce d'intégrer dans sa chaîne de tri davantage de matières recyclables. Depuis 2018, un système de recyclage des mégots de cigarette est mis en place pour nos immeubles à Paris, complété en 2021 par le tri des stylos usagés et des masques chirurgicaux. Les capsules de café sont aussi recyclées en Grande-Bretagne, Autriche et en Irlande. Au Japon, les poubelles de tri permettent de trier 15 types de déchets différents. Des consommables biodégradables sont introduits dans la cafétéria du site parisien depuis 2019. Les biodéchets du restaurant d'entreprise sont collectés. Un traitement bio des bacs à graisse est installé sur les deux 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.

Déchets *(en tonnes)*	**2021**
Déchets collectés [1]	161
Déchets recyclés	132
TOTAL	**293**

(1) Gobelets, bouteilles plastique, canettes, consommables d'imprimantes, piles et batteries, DEEE, verre et bouchons en plastique.

Actions pour lutter contre le gaspillage alimentaire

Le partenaire du restaurant d'entreprise parisien a mis en œuvre une gestion fine de ses prestations afin de limiter au maximum la partie non consommée, non réutilisable au quotidien. L'année 2021 est atypique : d'une part, le restaurant principal a été totalement ou partiellement fermé et d'autre part, les mesures prises pour lutter contre la pandémie génèrent structurellement plus de déchets (emballage des couverts, pack repas préparés et distribués au *take-away* dans des emballages individuels).

(1) Déchets collectés – faire la différence avec ce qui suit.

Suppression du plastique

En 2020, dans une démarche de consommation responsable, plusieurs entités ont mis en place des initiatives afin de réduire leur consommation de plastique. Au Japon, des sacs réutilisables sont mis à disposition des collaborateurs afin de réduire l'usage de sacs jetables lors de l'achat d'un déjeuner à l'extérieur. En France, les gobelets des machines à café sont supprimés depuis début 2020. En Italie, les touillettes en plastique pour le café ont été remplacées en 2021 par des touillettes en bois 100 % recyclables. En Irlande, les touillettes ont été complètement supprimées en 2020. Aux États-Unis, ce sont également les capsules en plastique qui ont été remplacées, afin de proposer une pause-café 100 % sans plastique.

Lors de la gestion de la crise sanitaire, Amundi a limité sa consommation de plastique et sa production de déchets. En Irlande, les flacons de gel hydroalcoolique mis à disposition sont remplis à partir de contenants de cinq litres. En France et en Irlande tous leurs collaborateurs ont reçu des masques en tissu afin de réduire le recours à des masques jetables.

La sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes

En France comme à l'international, Amundi mène auprès de ses collaborateurs des actions régulières de communication et de sensibilisation aux éco-gestes : campagne de sensibilisation aux gestes d'impression responsable dans plusieurs entités – l'Autriche a déjà mesuré une diminution significative du nombre d'impression –, campagne de sensibilisation au tri dans plusieurs entités, promotion des moyens de déplacements éco-responsables en France (subvention à l'achat de vélos), aux États-Unis et en Italie.

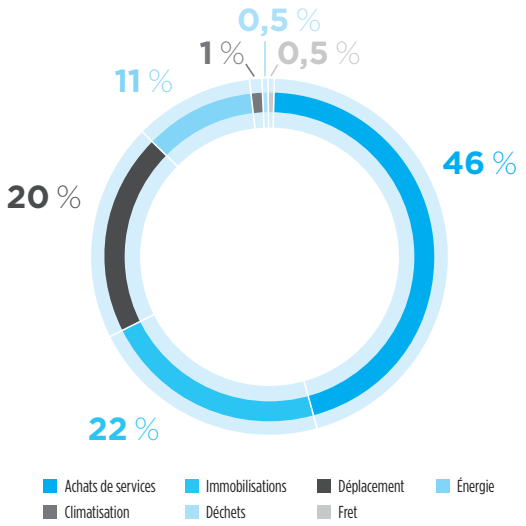
En matière de préservation de la biodiversité, Amundi a installé des ruchers dans ses immeubles de Paris et Valence. Les recettes issues de la vente du miel aux collaborateurs sont versées à l'ONG Planète Urgence.

La maîtrise des émissions de CO_2

Bilan carbone d'Amundi

Amundi réalise un bilan carbone complet tous les trois ans permettant de comptabiliser ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3, sur l'ensemble de son périmètre. Le dernier bilan porte sur les données de l'année de référence 2018. Il est calculé selon le *GHG protocol* (*Greenhouse Gas Protocol*). Le total des émissions enregistrées en 2018 s'élève à 47 000 tonnes d'équivalent CO_2 ($éqCO_2$), soit 9,3 tonnes d'$éqCO_2$ par collaborateur.

Répartition des émissions de GES par poste
(en %)



Le pilotage de l'empreinte environnementale directe avec la plateforme GreenWay

En complément du bilan carbone, le groupe Crédit Agricole a déployé en 2021 une plateforme de production d'informations extra-financières, la plateforme Greenway. Cet outil dont l'une des fonctionnalités permet de suivre les indicateurs d'empreinte environnementale directe, permet de piloter la trajectoire de réduction des émissions de CO_2.

En calculant et restituant des indicateurs clés, quantifiés, transparents et auditables, la plateforme est un outil essentiel de pilotage.

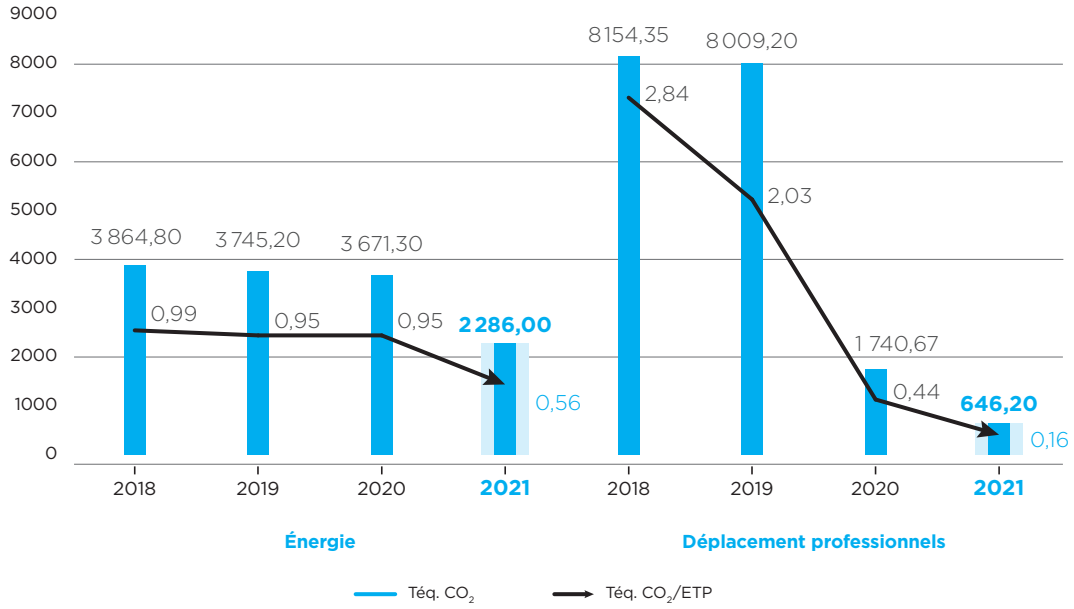
Des objectifs de réduction des émissions de CO_2

En 2021, Amundi a mené une analyse approfondie de ses émissions de CO_2 qui a conduit à fixer des objectifs de réduction sur deux postes à fort impact qui faisaient déjà l'objet d'un suivi annuel : l'énergie et les déplacements professionnels.

D'ici 2025 comparativement à l'année de référence 2018, une réduction de 30 % par ETP des émissions de CO_2 a été fixée sur la consommation d'énergie (scope 1 et 2) et les déplacements professionnels (scope 3).

Les émissions de CO_2 liées aux voyages professionnels, ont continué à être impactées par les contraintes de déplacement dues à la pandémie de Covid-19. Elles représentent 646,2 $TeqCO_2$. Les chiffres des émissions de CO_2 liées à la consommation d'énergie sont également impactés par la fermeture de certains bâtiments pendant l'année.

Émissions de CO_2 2018-2021



Énergie

Depuis 2016, les immeubles parisiens [1] sont alimentés en énergie électrique provenant à 100 % d'énergies renouvelables, essentiellement d'origine hydraulique. D'autres pays, comme l'Allemagne et l'Autriche comptent 100 % d'énergie verte. La part en énergie verte d'Amundi atteint 84 % en 2021. L'effort de conversion à l'énergie renouvelable sera poursuivi à l'international en 2022.

Déplacements

La politique de déplacements d'Amundi applicable à l'ensemble de ses entités dans le monde témoigne de sa volonté de réduire ses émissions de CO_2 : validation de la pertinence des voyages à venir *via* des reportings hebdomadaires à destination du management, autorisation préalable d'un membre de Direction pour les déplacements à l'étranger, rail obligatoire pour les trajets de moins de trois heures, catégorisation des véhicules de location en fonction du nombre de voyageurs. Depuis 2019, de nouvelles fonctionnalités ont été introduites sur le système de réservation pour mieux justifier les déplacements (déplacements interne (intra-groupe), externe (participation à un colloque ou visite client)) et éviter les voyages pour lesquels une réunion de type visioconférence apparaîtrait plus adaptée. La forte réduction des voyages professionnels entre 2020 et 2021 a démontré la capacité d'Amundi à poursuivre son développement malgré les restrictions sanitaires. D'ici 2025, Amundi poursuivra ses efforts de réduction de son empreinte carbone en diminuant de 30 % par salarié les émissions liées aux voyages professionnels par rapport à l'année de référence 2018.

En matière de déplacement Domicile-Travail, Amundi incite ses collaborateurs à réduire leurs émissions. Amundi encourage ses salariés à privilégier l'usage des transports en commun en contribuant à la prise en charge des frais de transport. En France, Amundi prend à sa charge 80 % des frais de transport en commun (ex. : carte Navigo ou carte Velib).

En France, en Irlande, en Italie et au Royaume-Uni, Amundi met en place des aides pour inciter ses collaborateurs à privilégier l'usage du vélo pour se rendre sur leur lieu de travail : mise en place d'indemnités kilométriques vélo, aide à l'achat d'un vélo, offre de vélo en libre-service ou encore augmentation du nombre de place de parkings à vélo.

En France, des bornes de recharges électriques sont en place dans les parkings des entités Amundi. Concernant le choix des voitures de fonction, Amundi privilégie les véhicules de moindre consommation et intègre les véhicules hybrides.

(1) Hors les data-centers.

Compensation de l'empreinte carbone d'Amundi

Amundi est intégré depuis 2019 dans le programme de compensation carbone du Crédit Agricole S.A. [1] *via* les fonds Livelihoods pour compenser annuellement ses émissions résiduelles de CO_2 liées à l'énergie et au transport professionnel, soit 15 000 tonnes de CO_2 par an. Ces fonds financent des projets d'agroforesterie, d'énergie rurale et de restauration des écosystèmes.

Sensibilisation des collaborateurs

Le changement climatique est un défi inédit. Afin de limiter ses impacts environnementaux et de rendre ses collaborateurs acteurs du changement, Amundi mène en France comme à l'international des actions de sensibilisation, de communication et prend des mesures visant à réduire son empreinte environnementale directe.

Lancement de la « Fresque du climat »

Fin 2021, une expérience pilote a été déployée avec la « Fresque du Climat », une ONG qui vulgarise les connaissances scientifiques permettant de comprendre les causes et les conséquences du changement climatique. Deux ateliers ont été testés, l'un à Paris et l'autre avec la participation des entités internationales. Ces ateliers pilotes ouvrent la voie à la formation de 100 ambassadeurs internes dès 2022 et à un déploiement visant la sensibilisation des 5 000 salariés d'Amundi d'ici 2025.

Le challenge « ESG Spirit »

Ce dispositif ludique de sensibilisation des salariés comporte quatre étapes, organisées autour de quatre thématiques : le réchauffement climatique, la solidarité, la biodiversité et l'ESG. 100 % digital, en même temps qu'il crée une émulation entre collègues, il sensibilise aux enjeux environnementaux et aux critères ESG, pilier fondateur d'Amundi. En 2021, un « ESG Spirit, spécial COP 26 » a mobilisé 98 équipes, 579 participants de 23 pays.

« Go Green »

La sensibilisation des collaborateurs aux éco-gestes s'enrichit chaque année de nouvelles initiatives : suppression des couverts plastiques dans plusieurs entités à l'instar du Japon – campagne de sensibilisation aux gestes d'impression responsable comme en Autriche qui a diminué significativement le nombre de ses impressions – remplacement des goodies par une contribution financière accordée à un projet éducatif en Espagne, – campagne de sensibilisation au tri dans plusieurs entités, promotion des moyens de déplacements éco-responsables aux États-Unis et en Italie – arrêt automatique des ordinateurs la nuit et suppression des imprimantes individuelles en France – impression du magazine d'entreprise sur papier recyclé, confiée à une entreprise employant 120 personnes en situation de handicap. Les nouveaux distributeurs de boissons chaudes passeront en veille sur horloge programmée la nuit, le week-end et les jours fériés.

(1) Voir chapitre 2 du document d'enregistrement universel de Crédit Agricole S.A. 2020.

3.6 CHARTES ET ACTIONS QUI NOUS ENGAGENT

Les chartes qui nous engagent

Dans une démarche volontaire, Amundi adhère et conduit sa stratégie RSE dans le respect des valeurs et principes énoncés dans les chartes suivantes :

Chartes – Amundi en tant que gestionnaire d'actifs	Date d'adhésion ou de signature
Membre fondateur des Principes pour l'Investissement Responsable	2006
UNEP-FI	2014
Operating Principles for Impact Management	*2019*

Chartes – Amundi en tant qu'entreprise	Date d'adhésion ou de signature
Pacte Mondial des Nations Unies	2003
Charte de la Diversité	2008
Charte de la Parentalité	2015
UK Modern Slavery Act	*2017*
Charte des Achats responsables	2018
Women in Finance Charter (Amundi UK)	*2019*

Les actions de place en 2021

Amundi participe activement aux groupes de travail pilotés par des organismes de place visant à faire évoluer la finance responsable, le développement durable et la gouvernance d'entreprise. Amundi est notamment membre de l'AFG [(1)], de l'EFAMA, de l'IFA, de l'ORSE, de la SFAF, des SIF français, espagnol, italien, suédois, canadien, japonais et australien, et de l'association française « Entreprises pour l'Environnement ». Amundi est également membre et administrateur de Finansol et l'un de ses représentants est membre du Comité du label ISR.

En outre, la Directrice Générale d'Amundi préside le Collège des Investisseurs de Paris-Europlace et un membre de la Direction Générale est Vice-Président de Finance for Tomorrow. Le Directeur des Affaires Publiques d'Amundi préside le Groupe de Travail de Paris-Europlace sur le coût des données financières et extra-financières ainsi que sur l'investissement sociétal. Enfin, un membre de la Direction de l'Investissement Responsable d'Amundi a été nommé à la Commission Climat et Finance Durable de l'AMF, tandis qu'un autre a été nommé membre du *European Lab Project Task Force on reporting of Non-financial risks and opportunities.*

En tant qu'acteur majeur de la gestion d'actifs, Amundi a maintenu sa participation active aux travaux et consultations autour des projets européens de réglementation de l'investissement ESG : Règlement *Disclosure*, Règlement *Taxonomy,* actes délégués de MiFID2 sur l'intégration des préférences durables des clients ; projet de *Corporate Sustainability Reporing Directive*... Amundi a contribué aux travaux de l'AFG, en particulier ceux du « Comité Investissement Responsable ». Amundi cherche à concilier le fonctionnement efficace des marchés et du métier de la gestion d'actifs avec la promotion d'une finance plus responsable et plus orientée vers le service de l'économie. En tant que leader de la gestion en Europe et précurseur d'une gestion responsable, Amundi cherche à partager sa vision et son expérience avec différents acteurs et institutions européennes.

D'une manière plus générale, Amundi a contribué aux travaux de nature réglementaire menés par l'AFG, l'AFIC, l'ASPIM ou l'AMAFI et de Paris Europlace pour la France, ainsi qu'à ceux de l'EFAMA à Bruxelles, ou de l'AFME et de l'ICMA à Londres. Enfin, les filiales d'Amundi en Europe adhèrent aux associations professionnelles de leurs pays respectifs.

En 2021, Amundi a répondu à plus d'une dizaine de consultations portant sur des réglementations européennes ou françaises en cours d'élaboration ou de révision.

(1) AFG (Association Française de la Gestion financière) ; AFIC (Association Française des Investisseurs pour la Croissance) ; ASPIM (Association française des Sociétés de Placement Immobilier) ; AMAFI (Association française des Marchés Financiers) ; EFAMA (European Fund and Asset Management Association) ; AFME (Association for Financial Markets in Europe) ; ICMA (International Capital Market Association) ; IFA (Institut Français des Administrateurs) ; ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) ; SFAF (Société Française des Analystes Financiers) ; SIF (Sustainable Investment Forums).

La participation d'Amundi à des initiatives collectives

Amundi est membre ou signataire de nombreuses initiatives internationales visant à adresser des problématiques environnementales, sociales et de bonne gouvernance. Ces coalitions d'investisseurs ont pour objectif principal d'appeler les pouvoirs publics à adopter des mesures incitatives et d'engager les entreprises à améliorer leurs pratiques ESG. Ces initiatives participent notamment à l'élaboration d'outils et de méthodologies visant à faciliter l'intégration des questions ESG dans la gouvernance des entreprises et au niveau de la gestion d'actifs.

Amundi contribue à cet engagement collaboratif en apportant son expertise en matière d'Investissement responsable ainsi qu'en fournissant, le cas échéant, une aide logistique. Ces initiatives donnent également l'opportunité aux collaborateurs d'Amundi d'approfondir leur maîtrise des sujets ESG existants et d'acquérir des connaissances nouvelles sur des enjeux ESG émergents.

Initiatives	
INVESTISSEMENT RESPONSABLE	
2006	Principes pour l'Investissement Responsable (PRI)
2015	OCDE – Trust in Business Network (TriBuNe)
2017	Finance for tomorrow
2017	Pensions for purpose
2018	Embankment Project for Inclusive Capitalism
2021	World Benchmarking Alliance
ENVIRONNEMENT	
2003	IIGCC – Institutional Investors Group on Climate Change
2004	CDP – ex-Carbon Disclosure Project
2014	PDC – Portfolio Decarbonization Coalition
2015	Montreal Carbon Pledge
2016	CBI – Climate Bonds Initiative
2017	Climate Action 100+
2017	TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures
2019	Initiative Climat International (iCi) – Private Equity Action on Climate Change
2019	La Fondation de la Mer
2019	One Planet Sovereign Wealth Fund Asset Manager Initiative
2019	The Japan TCFD Consortium
2020	AIGCC (Asia Investor Group On Climate Change)
2020	FAIRR – Farm Animal Investment Risk & Return
2021	Finance for Biodiversity Pledge
2021	Net Zero Asset Managers
SOCIAL	
2010	Access to Medicine Index
2013	Access to Nutrition index
2018	PLWF – Platform for Living Wage Financials
2020	Investor Action on AMR initiative (lead by both FAIRR Initiative and Access to Medicine Foundation)
2020	The 30 % Club France Investor Group
2020	Tobacco-Free Finance Pledge
2021	Coalition Finance for Tomorrow's « Investors for a Just Transition »
GOUVERNANCE	
2013	ICGN – International Corporate Governance Network

3.7 DEVOIR DE VIGILANCE ET RESPECT DES DROITS HUMAINS

L'application du devoir de vigilance

La loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre s'applique au groupe Crédit Agricole S.A., tenu d'établir et mettre en œuvre un plan de vigilance destiné à mieux identifier et prévenir les risques d'atteintes graves que ses activités peuvent causer aux libertés et droits fondamentaux de l'Homme, à la santé et la sécurité des personnes, et à l'environnement.

Crédit Agricole S.A., en tant que société mère, rend compte de la mise en œuvre effective des mesures constituant le plan de vigilance pour l'ensemble du groupe Crédit Agricole S.A. dont Amundi. Le détail du plan de vigilance du groupe Crédit Agricole S.A. figure dans le chapitre 3 de son document d'enregistrement universel 2021.

Le respect des droits humains

L'engagement à respecter les droits de l'Homme est global chez Amundi, en tant que promoteur d'une gestion responsable et en tant qu'employeur. Le respect des droits de l'Homme fait partie des critères de notation des émetteurs et constitue, avec l'environnement, le socle de la politique d'exclusion d'Amundi (cf. partie 2.1 « Œuvrer en faveur d'une finance responsable »). Précisément, le respect des droits humains est pris en compte dans la notation ESG *via* le critère « Communautés locales et droits de l'homme ». Lorsqu'une entreprise bafoue les droits humains de manière sévère et répétée, sans prendre de mesures efficaces de remédiation, et après dialogue avec l'entreprise, Amundi peut l'exclure de son univers d'investissement, car elle contreviendrait aux 10 principes du Pacte mondial.

Depuis plusieurs années, Amundi entretient un engagement actionnarial avec de nombreuses entreprises sur le sujet du salaire décent afin de s'assurer que les employés directs, quels que soient leur pays d'implantation et le développement du droit social dans ce pays, perçoivent un salaire qui leur permette de vivre dignement et de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Les résultats de cet engagement sont utilisés pour affiner la note ESG des entreprises fournies par Amundi et prises en compte par les gérants lors de la création de fonds.

La dimension des droits de l'homme est également présente dans l'analyse de la chaîne des fournisseurs des entreprises dans certains secteurs où la vigilance est de mise afin de prévenir des violations de droits de l'homme chez certains d'entre eux. Les travailleurs migrants notamment, qui sont plus sujets à risque, méritent une attention particulière dans le cadre des programmes de surveillance qui peuvent être mis en place par les entreprises donneuses d'ordre.

L'engagement d'Amundi se traduit également dans sa politique RH : actions en faveur de la diversité, lutte contre les discriminations, importance donnée au dialogue social et à la négociation collective, et respect de la liberté d'association (cf. partie 3.4.3).

3.8 MÉTHODOLOGIE ET INDICATEURS

3.8.1 Volet ESG

Méthodologie de calcul des encours des investissements responsables

Amundi calcule, pour l'ensemble du Groupe, le montant des encours Investissement Responsable sur le périmètre des fonds ouverts, des fonds dédiés et des mandats.

Ces encours recouvrent les fonds ouverts et les solutions dédiées qui intègrent des caractéristiques ESG dans leur processus d'investissement.

Ils se décomposent comme suit :

- les fonds ouverts de gestion active qui, conformément à notre plan Ambition ESG 2018-2021, ont pour objectif d'avoir une notation ESG supérieure à celle de leur univers d'investissement, quand cela est techniquement possible ;
- les fonds ouverts des autres types de gestion, telles que la gestion passive et les actifs réels : ils intègrent des critères d'investissement ESG dans leur stratégie de gestion, relatifs soit à l'ensemble des enjeux ESG, soit à un thème spécifique en faveur de l'environnement ou en matière sociale.

Les fonds dédiés et mandats pour le compte de clients : ils intègrent des critères d'investissement ESG spécifiques sur mesure, à la demande des clients, qui correspondent soit à l'ensemble des enjeux ESG, soit à une thématique spécifique (environnementale, sociale ou de gouvernance).

Méthodologie de calcul des bénéficiaires de la gestion à impact social

Amundi a développé une méthode d'analyse spécifique aux entreprises à impact, évaluant la pérennité du modèle économique de l'entreprise et ses objectifs d'impact autant que ses résultats. Cette analyse s'appuie sur une approche sectorielle comprenant des critères quantitatifs et qualitatifs ainsi que des critères spécifiques à l'entreprise. Pour chaque entreprise, Amundi mesure le nombre de bénéficiaires et calcule ensuite son ratio d'impact : il s'agit du nombre de bénéficiaires créés pour 10 000 euros investis. En fonction de l'investissement d'Amundi dans l'entreprise, ce ratio permet de reporter de manière agrégée le nombre total de bénéficiaires, par thématique d'impact, générés depuis la création du fonds en 2012.

Indicateurs climatiques

L'empreinte carbone des portefeuilles

L'analyse ESG d'Amundi pour mesurer l'empreinte carbone des entreprises s'appuie sur les données sur les émissions carbone des émetteurs privés de Trucost, leader mondial des données environnementales et climatiques. Si nécessaire, les données manquantes sont complétées par des données de la société mère. Les actifs en portefeuille qui peuvent être notés (hors produits dérivés ou titres émis par des États, par exemple) sont utilisés dans le calcul de l'empreinte carbone du portefeuille. Amundi met au point deux indicateurs d'empreinte carbone : les émissions carbone en millions d'euros investis et les émissions carbone en millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces données et méthodologies sont utilisées dans le reporting des fonds et pour éclairer la stratégie d'Amundi, afin de réduire l'empreinte carbone des portefeuilles d'investissement.

Évaluation de l'alignement du portefeuille avec les scénarios de décarbonation

Amundi calcule l'alignement des entreprises en portefeuille à partir des données de la *Science Based Targets Initiative,* en évaluant l'écart entre les émissions des entreprises et celles de l'indice de référence. Pour ce faire, la méthode d'Amundi repose sur l'approche sectorielle de décarbonation (*Sectoral Decarbonization Approach*, SDA), méthode approuvée par la SBTi.

Indicateurs du score de température

Pour calculer l'alignement du portefeuille sur les objectifs de l'Accord de Paris ainsi que les scores de température, Amundi suit la méthodologie SB2A d'Icerberg Data Lab, aboutissant ainsi à un indicateur qui démontre l'alignement d'une entité sur l'objectif de l'Accord de Paris en vue de limiter la hausse de la température mondiale à un niveau nettement inférieur à 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels. Afin d'obtenir un score de température, nous calculons une trajectoire d'entreprise qui dépend de sa performance passée en termes d'intensité carbone physique et de ses engagements de réduction des émissions carbone. Cette trajectoire est comparée aux scénarios sectoriels de référence, afin de calculer un indicateur d'alignement sous la forme d'un score de température.

Les scores de température ont été adoptés comme un outil clé pour les investisseurs afin d'aligner les portefeuilles d'investissement sur l'objectif de zéro émission nette mondiale d'ici 2050. Les scores température d'Amundi sont issus de ceux mis au point par Iceberg Data Lab, ainsi que le CDP et Trucost.

Part verte/brune

Pour mesurer les parts vertes et brunes du portefeuille d'investissement– les premières étant investies dans des activités contribuant positivement aux objectifs de l'Accord de Paris, tandis que la part brune du portefeuille est réputée avoir une contribution négative – Amundi s'appuie sur des méthodologies élaborées par trois fournisseurs de données : MSCI, FTSE et Trucost. Pour calculer la part verte, les activités des émetteurs en portefeuille sont qualifiées de « vertes » – et inversement pour la part brune*. Cette répartition est illustrée dans le graphique en pourcentage du chiffre d'affaires avec l'ajout d'une part « autres », qui correspond à des données qui n'ont pas pu être qualifiées de vertes ou brunes.

Le score de transition énergétique

Amundi a développé, avec d'autres entités du groupe Crédit Agricole, un score de « Transition énergétique » pour intégrer les défis et opportunités de la transition énergétique dans les décisions d'investissement. Il s'agit d'une mesure du niveau d'engagement et de la capacité des entreprises à adapter leur modèle économique aux défis posés par la lutte contre le réchauffement climatique et la transition énergétique.

Le score de transition juste

En 2021, Amundi a développé, un score de « Transition Juste » pour évaluer la manière dont les émetteurs maximisent les impacts positifs et minimisent les impacts négatifs de la transition vers une économie à faible émission de carbone de manière socialement inclusive. Un émetteur est évalué à travers quatre composantes sociales d'une transition juste : avoir un impact sur les travailleurs, les consommateurs, les territoires et la société en général.

Tous ces indicateurs liés au Climat sont détaillés dans le rapport Climat annuel d'Amundi, disponible sur le site internet d'Amundi.

Indicateurs Métiers		**Unité**	**2021**	**2020**	**2019**
Encours totaux sous gestion		Milliard d'euros	2 061	1 729	1 653
Investissement Responsable	Encours sous gestion	Milliard d'euros	846,9	378,3	322.9
	Fonds et mandats ESG	Milliard d'euros	812,1	355,9	310,9
	Thématique Environnement et social	Milliard d'euros	34,8	22,4	11,9
	Dont Fonds pur à impact social et solidaire	Millions d'euros	440	331	256
Analyse ESG	Émetteurs notés sur les critères ESG	Nombre	13 500	> 10 000	> 8 000
	Nombre d'émetteurs exclus	Nombre	833	617	319
	Spécialistes Analyse ESG, Vote et Analyse quantitative	Nombre	27	24	20
	Engagement avec les émetteurs [1]	Nombre	1 301	871	-
Épargne solidaire	Encours	Milliard d'euros	4,4	3,8	3,3
Répartition des investissements solidaires par thématique	Emploi	%	25,9	30	33
	Logement	%	44,3	39	37
	Éducation	%	3,2	4	4
	Santé	%	17,6	16	15
	Environnement	%	6	7	5
	Solidarité internationale	%	3	4	6
	Service aux associations	%	1,95	1,4	1,2
	Surendettement	%	0,3	0,4	0,4
	Agriculteurs financés	%	1,25	1,6	1,2
Impacts des investissements solidaires	Emploi	Nb bénéficiaires	59 794	43 655	32 372
	Logement	Nb bénéficiaires	13411	10 336	8 469
	Éducation	Nb bénéficiaires	126 007	59 686	46 749
	Santé	Nb bénéficiaires	408 875	250 314	168 612
	Environnement	Hectares	1 159	987	594
		Tonnes de déchets recyclés	311 013	219 287	137 345
	Solidarité internationale (microcrédit)	Nb bénéficiaires	343 038	276 514	228 307
	Service aux associations	Nb bénéficiaires	NC	2 499	1 828
	Surendettement	Nb bénéficiaires	NC	34 125	39 810
	Agriculteurs financés	Nb bénéficiaires	NC	5 749	1 358

Indicateurs Métiers		Unité	2021	2020	2019
Empreinte carbone des portefeuilles	Encours faisant l'objet d'un calcul d'empreinte carbone	Milliard d'euros	667,3	574,3	545,0
	Émissions carbone en millions d'euros de chiffre d'affaires	$TeqCO_2$	216,8	243,3	254,2
	Émissions carbone en millions d'euros investis	$TeqCO_2$	110,2	147,2	149,1
Exposition charbon thermique des portefeuilles	Exposition pondérée des portefeuilles	Milliard d'euros	1,024	0,6702	1,006
	Part des portefeuilles exposés au charbon thermique	%	0,1	0,1	0,1
Politique de vote	Nombre d'AG traitées	Nombre	7 309	4 241	3 492
	Nombre de résolutions traitées	Nombre	77 631	49 968	41 429
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur le gouvernement d'entreprise	Nombre	1 269	585	490
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur les questions sociales/ sociétales et des Droits de l'Homme	Nombre	67	138	28
	Nombre de résolutions présentées par des actionnaires et soutenues par Amundi sur les questions environnementales	Nombre	118	110	33
	Nombre total de votes d'opposition	Nombre	15 303	10 031	5 332
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur l'équilibre du Conseil	Nombre	7 147	5 896	2 294
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur les opérations sur capital (dont poison pills)	Nombre	2 891	2 032	1 172
	Nombre de résolutions avec vote d'opposition sur la rémunération des dirigeants	Nombre	3 203	1 630	1 121

3.8.2 Volet RSE

Méthodologie utilisée pour le bilan carbone 2018

L'empreinte carbone d'Amundi a été calculée selon le *GHG Protocol* (*Greenhouse Gas Protocol*). Amundi a fait le choix de calculer ses émissions carbones sur les scopes 1, 2 et 3 qui correspondent aux émissions directes et indirectes de l'entité. Les données ont été collectées sur l'année 2018 et pour toute entité du Groupe Amundi comptant plus de 100 collaborateurs, soit un taux de couverture de 89,2 %. Une extrapolation a été faite pour les entités de moins de 100 collaborateurs.

Données RH

Le périmètre du reporting RH correspond à l'ensemble du périmètre du Groupe Amundi à la date du 31 décembre 2021. Les effectifs comptabilisés sont ceux des entités consolidées et non consolidées du Groupe Amundi (hors JV minoritaires) et incluent Sabadell AM, société de gestion acquise par Amundi en 2020, et BOC Wealth Management, la JV créée fin 2019 avec Bank of China, dans laquelle Amundi détient une participation majoritaire.

Certains indicateurs RH ne sont toutefois disponibles que pour la France. Ces données sont signalées dans le tableau des indicateurs. Le périmètre France comprend les entités suivantes : Amundi SA, Amundi Asset Management, CPR Asset Management, Étoile Gestion, Société Générale Gestion, BFT Investment Managers, Amundi Finances, Amundi Immobilier, Amundi Intermédiation, Amundi Private Equity Funds, Amundi IT Services, Amundi ESR et Amundi Transition Énergétique [(1)].

Présentation des données RH : sauf indication contraire, la population étudiée est celle des effectifs « actifs » présentée en équivalent temps plein (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, et un temps de travail supérieur ou égal à 50 %.

Données environnementales

Le périmètre du reporting environnemental couvre la France et les filiales dont les effectifs sont supérieurs à 100 personnes, à l'exception de Sabadell AM. Le périmètre 2021 comprend les pays suivants : France, Grande-Bretagne, Italie, Irlande, Autriche, Allemagne, Japon et les États-Unis. Le périmètre des données environnementales correspond à un taux de couverture de 83,3 % des effectifs du Groupe Amundi. Si certaines données n'ont pu être obtenues sur l'ensemble du périmètre de *r*eporting, le taux de couverture est recalculé et mentionné à côté de chaque indicateur.

Indicateurs sociaux (périmètre monde)		**Unité**	**2021**	**2020**	**2019**
Effectifs	Nombre de collaborateurs	Nombre	4 885	4 702	4 506
	Nombre de collaborateurs	ETP	4 811,6	4 627,3	4 428,5
	Nombre de collaborateurs en France	ETP	2 313,0	2 224,3	2 161,7
	Nombre de collaborateurs à l'international	ETP	2 498,6	2 403,0	2 266,8
	Nombre de collaborateurs dans les joint-ventures**	ETP	1 547,3	1 593,7	1 546,2
	Part du personnel extérieur sur l'effectif d'Amundi [(1)]	%	9,3	6,3	6,2
Répartition par grands métiers	Gestion	ETP	1 189,4	1 135,0	1 046,4
	Commercial et Marketing	ETP	1 002,1	1 028,1	975,7
	Fonctions Support	ETP	2 221,6	2 079,8	1 989,1
	Fonctions de Contrôle	ETP	398,6	379,4	352,4
Répartition par contrat	Nombre de CDI	ETP	4 831	4 586,9	4 388,1
	Part des CDI	%	98,9	99,1	99,1
Répartition par statut	Part des managers	%	22,7	20,8	-
Âge	Âge moyen	Années	44,1	44	44
Ancienneté	Ancienneté moyenne	Années	12,4	12	12
Répartition par genre	Femmes	Nombre	2 029	1 961	1 893
	Hommes	Nombre	2 856	2 741	2 613
	Part des Femmes	%	41,5	41,7	42
	Part des Hommes	%	58,5	58, 3	58
Répartition par zone géographique	Europe	ETP	3 915,5	3 757,1	3 587,8
	Asie	ETP	415,1	384,8	338,7
	Amériques	ETP	481	484,4	501

(1) Amundi Transition Énergétique n'appartient pas au périmètre financier de consolidation.

Indicateurs sociaux		Unité	2021	2020	2019
Départs	Départs	Nombre	277	232	320
	Décès	Nombre	2	2	3
	Démissions	Nombre	188	124	202
	Licenciements économiques ou personnels	Nombre	15	29	33
	Retraites	Nombre	15	12	11
	Ruptures conventionnelles	Nombre	19	24	28
	Départs vers le groupe Crédit Agricole S.A.	Nombre	7	8	9
	Autres	Nombre	31	33	34
Départs par zone géographique	Europe	Nombre	188	163	229
	dont France	Nombre	74	62	74
	Asie	Nombre	45	23	50
	Amériques	Nombre	43	46	41
Taux de départ [2]	Taux de départ	%	5,9	5,1	7,1
	en France	%	3,3	2,8	3,4
	à l'international	%	8,3	7,4	10,7
Sorties provisoires	Sorties provisoires des effectifs	Nombre	93	95	87
Recrutements CDI-CDD *	Recrutements en CDI et CDD	Nombre	439	334	492
	Recrutements en CDI	Nombre	375	296	446
	Part des recrutements en CDI	%	85,4	88,6	90,7
Recrutements CDI par zone géographique	Europe	Nombre	254	215	319
	dont France	Nombre	138	161	171
	Asie	Nombre	82	54	75
	Amériques	Nombre	39	27	52
Transformations des contrats courts	Contrats courts transformés en CDI [3]	Nombre	30	86	104
	Prestataires internalisés	Nombre	75	54	66
Rémunération	Salaire médian annuel brut	K€	69,0	68	68
	Salaire moyen annuel brut	K€	83,9	83	85
	Rémunération [4] globale moyenne	K€	160,0	143,1	144,5
ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL					
Temps de travail	Effectifs à temps partiel	%	6,9	7,5	8,1
	dont Femmes	%	89	88,1	89,6
	dont Hommes	%	11	11,9	10,4
FORMATION					
Formation	Budget alloué à la formation	K€ *(HT)*	2 807	2 452	2 683
	% de personnes formées	%	67	62	55
	en France	%	67	77	64
	à l'international	%	66	42	44
	Nombre d'employés formés	Nombre	3 257	2 493	2 223
	en France	Nombre	1 584	1 760	1 418
	à l'international	Nombre	1 673	733	805
	Nombre d'actions de formation	Nombre	10 093	3 822	4 193
	en France	Nombre	3 190	2 664	2 392
	à l'international	Nombre	6 903	1 158	1 801
	Nombre moyen d'actions de formation par collaborateur formé	Nombre	3,10	1,53	1,89
	en France	Nombre	2,01	1,51	1,69
	à l'international	Nombre	4,13	1,58	2,24
	Nombre d'heures de formation	Nombre	45 295	28 072	-
	en France	Nombre	24 030	18 259	20 323
	à l'international	Nombre	21 265	7 714	-

Indicateurs sociaux		Unité	2021	2020	2019
Formation	Nombre moyen d'heures de formation par collaborateurs formé	Nombre	13,91	10,42	-
	en France	Nombre	15,17	10	14,33
	à l'international	Nombre	12,71	10,52	-
ÉVALUATION PROFESSIONNELLE					
Évaluation professionnelle [5]	% d'entretiens d'évaluation	%	94	93	88
RELATIONS SOCIALES					
Dialogue social	Nombre de représentants du personnel	Nombre	42	46	46
	Nombre de réunions du CSE et de ses commissions [6]	Nombre	49	46	33
	Nombre d'accords ou d'avenants signés	Nombre	7	4	10
SÉCURITÉ / SANTÉ ET ABSENTÉISME					
Accidents du travail [7]	Taux de fréquence des accidents du travail	%	1,3	4,8	5,5
	Nombre d'accidents de travail	Nombre	3	4	12
	Nombre d'accidents de travail (trajet)	Nombre	15	13	25
Absentéisme [8]	Taux d'absentéisme maladie	%	1,9	2,0	2,3
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT					
Égalité Femmes-Hommes	Part des Femmes dans les effectifs Managers	%	35,2	35,0	33,5
	Part des Femmes dans la population des dirigeants	%	34,5	30,1	27,3
	Part des Femmes dans le Comité Exécutif	%	29,6	28,6	18,5
	Part des Femmes dans le Conseil d'Administration	%	41,7	41,7	41,7
	Taux de promotion des Femmes aux postes de managers	%	36,2	43,3	44,9
	Taux de promotion des Hommes aux postes de managers	%	63,8	56,7	55,1
	Part des femmes dans les 10 % des plus hautes rémunérations	%	19,3	18,7	16,3
	Index de l'égalité salariale Femmes-Hommes [9]*	Nombre de points sur 100	84	84	83
Handicap *	Taux d'emploi direct et indirect	%		-	4
	Taux d'emploi direct [10]	%	2,9	2,8	-
	Nombre de recrutements ou d'intégration de personnes en situation de handicap [11]	Nombre	11	9	14
	Nombre de collaborateurs en situation de handicap	Nombre	71	65	65
Contrat de génération	Part des moins de 30 ans dans les recrutements en CDI	%	43,5	33,1	34,1
	Taux d'emploi des 55 ans et plus en CDI	%	15	13,5	12,6
	Nombre de stagiaires, alternants, VIE, CIFRE et emplois d'été	Nombre [12]	703	873	921
		Nombre moyen [13]	494	407,8	388,8

* *Périmètre Amundi France.*
** *Non comptabilisés au sein des effectifs du Groupe Amundi.*
(1) Personnel extérieur : intérimaires et prestataires.
(2) Taux de départ : Nombre de départs sur l'année des collaborateurs en CDI et CDD sur l'effectif total en début de période.
(3) Contrats courts : CDD et alternants.
(4) Salaires et traitements des salariés divisés par l'effectif moyen.
(5) Périmètre Groupe Amundi hors Amundi-US.
(6) L'indicateur a pris en compte l'évolution du cadre légal concernant la représentation du personnel et la mise en place du CSE intervenue en 2019.
(7) La méthodologie de calcul a été modifiée en 2020 pour ne pas compter en double un accident du travail prolongé d'un exercice sur l'autre.
(8) La méthodologie de calcul des absences maladie a été modifiée en 2020, pour ne tenir compte que des salariés présents à l'effectif. Les chiffres 2019 et 2018 ont été recalculés.
(9) L'index inscrit correspond au chiffre publié en mars de l'année N+1.
(10) À compter du 1er janvier 2020, seul l'emploi direct est comptabilisé pour calculer le taux d'emploi des personnes en situation de handicap.
(11) L'indicateur comptabilise les CDI, CDD, alternants, stagiaires et intérimaires.
(12) Flux de l'année des contrats de stage supérieurs à deux mois, d'apprentissage, de professionnalisation, des VIE, CIFRE et emplois d'été.
(13) Moyenne calculée sur l'année sur la base des effectifs en fin de mois (en nombre).

Indicateurs Métiers		Unité	2021	2020	2019
Éthique et Conformité	Nombre de Comités Conformité	Nombre	11	11	8
	Nombre de réclamations	Nombre	949	1 788	2 104
	Nombre de salariés formés aux procédures de lutte contre le blanchiment (LCB-FT) (3)	Nombre	1 116	4 200	294
	Nombre de salariés formés aux procédures de lutte contre la fraude externe (3)	Nombre	477	855	3 531
	Nombre de salariés formés aux procédures de sanctions internationales	Nombre	4 909	4 757	4 207
Service Clients Corporates et Institutionnels	Total des réclamations	Nombre	36	45	48
	• dont contestation d'une opération	Nombre	2	2	7
	• dont délais de traitement d'une opération	Nombre	1	1	2
	• dont qualité de l'offre	Nombre	32	38	39
	• dont tarification	Nombre	1	0	0
Gestion des risques (4)	Taux de rattachement des portefeuilles gérés à une stratégie risque	%	99,46	99,5	98,4
Réseaux Partenaires (5)	Effectifs dédiés aux réseaux	ETP	131,8	128,5	129,3
Mécénat	Montants des dons	K€	1 850,9	2 740	2 337
Achats responsables (7)	Achats auprès du secteur protégé	K€	419,7	436	532
	Recours au secteur protégé	Nombre d'unités bénéficiaires (6)	6,25	9,84	24,2
	Pourcentage des factures traitées dans un délai de 2 mois	%	94	82	81
	Délai moyen de paiement des fournisseurs	Nombre de jours	33,4	50	46,8

(1) Ce nombre est l'agrégation de l'ensemble des engagements des équipes Vote et Analystes ESG par émetteur.
(2) Périmètre Groupe Amundi hors Amundi-US.
(3) Les formations anti-corruption internes et externes sont traitées dans les modules « Lutter contre la fraude » et « Lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT) ». Ces formations ne sont pas déployées chaque année.
(4) La donnée 2018 a été calculée sur un périmètre Groupe à l'exception des pays suivants : Autriche, République tchèque, Allemagne, Italie et USA. À partir de 2019, le périmètre de calcul inclut l'ensemble des pays du Groupe Amundi.
(5) Réseaux partenaires historiques : Caisses régionales de Crédit Agricole, LCL Gestion, Société Générale Gestion et Étoile Gestion.
(6) Un changement de méthodologie du calcul des UB est intervenu en 2020 ne permettant pas la comparaison avec les exercices précédents.
(7) Les achats responsables contribuent à la compétitivité économique de l'écosystème, intègrent les aspects environnementaux et sociétaux et favorisent un comportement responsable vis-à-vis des fournisseurs.

Indicateurs environnementaux		Unité	2021	Taux de couverture sur le périmètre de reporting	2020	2019
Énergie	Consommation d'énergie	MWh	19 372	100 %	22 019*	23 663,1
	Part en énergie verte	%	84		52	50
	Consommation d'énergie par salarié	MWh/ETP	4,8	100 %	5,5	5,9
	Émissions CO_2	TeqCO_2	2 286		3 671,33	3 745,2
	Émissions CO_2 par salarié	TeqCO_2/ETP	0,56		0,95	0,95
Déplacements professionnels	Train	kms	986 222	97 %	1 335 784	5 283 477
	Émissions CO_2 train	TeqCO_2	35		60,19	238,1
	Émissions CO_2 train par salarié	TeqCO_2/ETP	0,01		0,02	0,06
	Avion	kms	2 689 740	100 %	5 876 549	27 786 027
	Émissions CO_2 avion	TeqCO_2	611,2		1 680,48	7 771,1
	Émissions CO_2 avion par salarié	TeqCO_2/ETP	0,15		0,42	1,97
Papier	Consommation totale de papier	Tonnes	292	100 %	245	379
	Dont consommation de papier recyclé	Tonnes	177	91 %	99	44
Eau	Consommation d'eau	m^3	19 753	96 %	21 475,5	36 573
	Consommation d'eau par salarié	m^3/ETP	5,05		5,57	10,5
Déchets	Masse totale des déchets collectés	Tonnes	161	94 %	183,63*	282,19*
	Dont masse des déchets recyclés	Tonnes	132	97 %	104,18*	197,22*

* *Indicateur corrigé sur données historiques.*



4

Examen de la situation financière et des résultats en 2021

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS 196
4.1.1 Principes et méthodes comptables 196
4.1.2 Périmètre de consolidation 196

4.2 CONTEXTE DE MARCHÉ EN 2021 196
4.2.1 Environnement macroéconomique et financier 196
4.2.2 Le marché de la gestion d'actifs 197

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI EN 2021 201
4.3.1 Une activité soutenue 201
4.3.2 Un résultat net record en 2021 204
4.3.3 Indicateurs alternatifs de performance (IAP) 206
4.3.4 Politique de dividende 207

4.4 BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE 208
4.4.1 Bilan consolidé d'Amundi 208
4.4.2 Éléments hors bilan 210
4.4.3 Structure financière 211

4.5 INFORMATIONS DIVERSES 213
4.5.1 Transactions avec les parties liées 213
4.5.2 Principaux risques et contrôle interne 213

4.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES 214
4.6.1 Acquisition de Lyxor 214
4.6.2 Développement réussi d'Amundi Technology 214
4.6.3 Dépassement des objectifs ESG 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs ESG 2025 215
4.6.4 Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management 215
4.6.5 Covid-19 215
4.6.6 Crise Russie / Ukraine 215
4.6.7 Nomination d'un Directeur général Délégué 215

4.7 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE) 216

4.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS (SOCIÉTÉ MÈRE) 217

4.1 CADRE D'ÉTABLISSEMENT DES COMPTES CONSOLIDÉS

4.1.1 Principes et méthodes comptables

Les principes et méthodes comptables et leurs évolutions sont décrits dans la note 1 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021.

4.1.2 Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation ainsi que ses évolutions sont décrits dans la note 9.3 des annexes aux comptes consolidés au 31 décembre 2021. Le principal fait marquant est l'acquisition le 31 décembre 2021 de Lyxor auprès de Société Générale.

4.2 CONTEXTE DE MARCHÉ EN 2021

4.2.1 Environnement macroéconomique et financier

L'économie mondiale a fortement rebondi en 2021 après le très important choc de 2020. Les progrès de la vaccination ont permis une normalisation graduelle de l'activité, quoiqu'à des rythmes très variables suivant les pays, et non sans épisodes temporaires de nouvelles restrictions au fil des vagues successives de la Covid-19. L'effet cumulé du rétablissement de la demande et d'une offre perturbée a porté, presque partout, l'inflation à des niveaux très élevés. En fin d'année, les grandes banques centrales des économies avancées ont annoncé un allégement progressif de leurs mesures de soutien, celles des économies émergentes ayant déjà durci leurs politiques monétaires. Sur les marchés obligataires, les rendements ont nettement augmenté. Sur les marchés d'actions, les performances des indices des pays développés ont été très bonnes, alors que celles des pays émergents ont été beaucoup plus mitigées.

États-Unis

L'économie américaine a connu en 2021 une très forte reprise, qui a toutefois suivi une trajectoire irrégulière. Après un très bon premier semestre, l'activité a ralenti à la fin du troisième trimestre en raison d'une forte augmentation des cas de Covid-19. Cependant, une ré-accélération a eu lieu au quatrième trimestre, au cours duquel les chiffres mensuels et les enquêtes de conjoncture ont fait état d'une demande très dynamique. L'année a également été marquée par d'importantes difficultés d'approvisionnement en produits intermédiaires, du fait des perturbations et goulets d'étranglement dans les chaînes industrielles mondiales, générant des tensions sur les prix. De plus des effets de base, la flambée des prix de l'énergie et la très forte demande ont également contribué à porter l'inflation à un niveau très élevé au second semestre. Le marché du travail a continué de se redresser, tandis que le climat des affaires est resté porteur. La Réserve fédérale, après avoir maintenu une attitude très accommodante durant l'essentiel de l'année, a annoncé lors de ses deux derniers Comités de politique monétaire une réduction progressive de ses achats d'actifs.

Zone euro

L'évolution de l'épidémie de Covid-19 a continué d'exercer un effet déterminant sur la conjoncture en 2021. Au 1er trimestre, l'activité a été sévèrement affectée par les importantes restrictions visant à freiner la circulation du virus. Toutefois, à partir du 2e trimestre, les progrès des campagnes de vaccination ont rendu possible la réouverture de nombreux secteurs, entraînant un redressement très net du climat économique jusqu'à l'automne. De plus, les premiers versements du fonds de relance européen NGEU sont venus apporter un soutien supplémentaire. Cependant, l'activité a ralenti de nouveau en fin d'année en raison de la remontée des cas de Covid-19 et des incertitudes liées au variant Omicron. Les perturbations des chaînes industrielles mondiales, la forte hausse des prix de l'énergie, des effets de base et la forte demande générée par la réouverture de l'économie ont généré une très forte hausse de l'inflation dans l'ensemble de la zone euro. Le marché du travail s'est amélioré malgré l'allégement des dispositifs de soutien. La BCE a maintenu une attitude très accommodante, apportant un important soutien aux économies des États membres, dont les gouvernements ont également continué d'intervenir *via* d'importantes mesures budgétaires au niveau national.

Émergents

Les économies émergentes ont connu une année 2021 très mouvementée. La croissance a fortement rebondi au fur et à mesure des progrès des campagnes de vaccination, alors que la mobilité des personnes s'est normalisée après l'irruption du variant Delta plus tôt dans l'année. Les gouvernements ont multiplié les mesures de soutien, l'amélioration de la conjoncture dans les économies avancées générant également des retombées positives. L'inflation a fortement accéléré au second semestre (souvent au-delà des cibles des banques centrales, notamment en Amérique latine et en Europe de l'Est) du fait d'une demande domestique robuste et des perturbations des chaînes mondiales d'approvisionnement, une situation générant d'importants déséquilibres offre-demande. Les banques centrales n'ont pas eu d'autre choix que d'augmenter rapidement leurs taux directeurs, contrairement à leurs homologues des pays avancés. Du point de vue régional, la Chine a donné la priorité à des objectifs davantage structurels que conjoncturels, durcissant sa réglementation de plusieurs secteurs afin d'augmenter la part des travailleurs dans le partage du revenu national et de contenir la hausse des inégalités sociales. En Amérique latine, le balancier politique s'est orienté nettement vers les forces politiques de gauche suite aux résultats des élections au Chili et au Pérou, et aux sondages réalisés au Brésil et en Colombie. Enfin, la tendance économique a été moins volatile dans les pays de l'ASEAN, marquée par un rebond plus faible, moins d'inflation et moins d'action de la part des banques centrales que dans les autres régions.

Taux

L'année 2021 a été marquée par une forte hausse des taux souverains. Le taux allemand à 10 ans a clôturé 2021 à - 0,18 % soit une hausse annuelle de 40 pb. Le US à 10 ans a augmenté de 60pb pour atteindre 1,5 %. Les investisseurs, puis les banquiers centraux, ont fortement revu à la hausse leurs anticipations de hausse des taux face aux pressions inflationnistes et à la forte reprise de l'activité économique. Les améliorations sur le front de l'emploi ont été notables, en particulier aux États-Unis. Ce changement de ton des banquiers centraux a été marqué au quatrième trimestre :

- la Fed a annoncé la fin de ses achats nets d'actifs en mars 2022, ce qui devrait permettre une première hausse dès le deuxième trimestre. Les membres du FOMC envisagent désormais trois hausses en 2022, trois hausses en 2023 et deux hausses en 2024 ;
- la BCE a annoncé une réduction massive de ses achats courants mensuels de 90 à 20 milliards d'euros en octobre 2022. Dans le même temps, la BCE a gardé un filet de sécurité : les titres acquis dans le cadre de son programme d'urgence (PEPP) arrivant à échéance peuvent être réinvestis si nécessaire dans différentes classes d'actifs et juridictions.

Actions

Très belle année pour les indices actions avec un MSCI ACWI en hausse de + 19,1 %, mais notons une divergence marquée entre les marchés développés (+ 22,5 %) et les marchés émergents (- 2,3 %), notamment la Chine (- 22,7 %) et le Brésil (- 18 %). Ces derniers auront souffert de la hausse du dollar, des annonces d'un moindre soutien de l'économie chinoise dès le premier trimestre et du durcissement réglementaire sans précédent en Chine. Autrement, l'année 2021 aura été marquée par un très fort rebond des profits dans le monde développé (+ 52 %) ainsi qu'un fort soutien des politiques fiscales et monétaires dans un contexte sanitaire incertain. L'accélération de l'inflation et sa persistance, liée essentiellement aux goulets d'étranglement dans la chaine de production, aura finalement conduit les banques centrales, et notamment la Fed, à durcir le ton en fin d'année après l'avoir suggéré dès le mois de juin. Ce ton plus dur juste au moment où le variant Omicron conduisait à de nouvelles réductions de mobilité à travers le monde a fait trébucher les marchés qui ont quand même fini proches de leurs plus hauts annuels. Régionalement, les États-Unis (+ 25,2 %) et l'Europe (+ 19,9 %) sont en tête. En Europe, certains marchés font même mieux que les États-Unis, à savoir les Pays-Bas (+ 35,4 %), la Suède (+ 31,5 %) et la France (+ 26,7 %). Le Royaume-Uni (+ 15 %), le Japon (+ 11,4 %) et le Pacific hors Japon (+ 5,3 %) auront quant à eux été décevants. En Europe, cette année de reprise économique aura davantage profité aux valeurs cycliques (+ 22,3 %) qu'aux défensives (+ 15,9 %) et la baisse des taux réels aura bénéficié aux valeurs de croissance (+ 24,4 %) plutôt qu'aux valeurs Value (+ 15,3 %). Ainsi, les semi-conducteurs (+ 67,7 %) et le luxe (+ 31,3 %) auront été les grands gagnants alors que les Utilities (+ 4,1 %) et l'immobilier (+ 4,1 %) auront été à la peine.

4.2.2 Le marché de la gestion d'actifs [1]

L'année 2021 a été marquée par le retour des investisseurs sur les produits moyen et long-terme qui ont enregistré leur meilleure collecte historique (+ 2,5 trillions d'euros) à la faveur de marchés boursiers bien orientés et de perspectives de sortie de crises économique et sanitaire.

La collecte a été dirigée principalement vers les produits obligataires et actions, qui ont représenté chacun un tiers de la collecte mondiale globale. Les supports d'investissement ont toutefois été différenciés selon les zones géographiques : les investisseurs américains ont privilégié les produits de taux alors que les clients asiatiques et européens ont très majoritairement choisi les offres actions et diversifiées. Par ailleurs, les investisseurs américains et asiatiques ont également accru leurs avoirs en fonds monétaires dans l'attente de replacement (+ 506 milliards d'euros).

(1) Sources : Amundi et Broadridge Financial Solutions – FundFile & ETFGI / Fonds ouverts (hors mandats et fonds dédiés) à fin novembre 2021. La collecte des produits multi-distribués (cross-border) a été réaffectée en totalité en Europe.

Les fonds investis dans les émetteurs obligataires chinois, dont la base d'investisseurs s'est étendue aux clients Européens ont dominé la collecte de moyen et long terme. Ceci dans un contexte de découplage des expertises Chinoises (actions et obligations) avec les gestions émergentes globales à la faveur d'une part de leur intégration dans les principaux indices de marché et d'autre part en raison d'indicateurs de sortie de crise favorables ayant soutenu leur rendement. Malgré un ralentissement au second semestre, les fonds investis en dettes d'émetteurs américains pour les investisseurs domestiques ont constitué le 2e moteur de collecte. La 3e expertise la plus collectrice a été la gestion actions internationales (en Europe et Asie principalement).

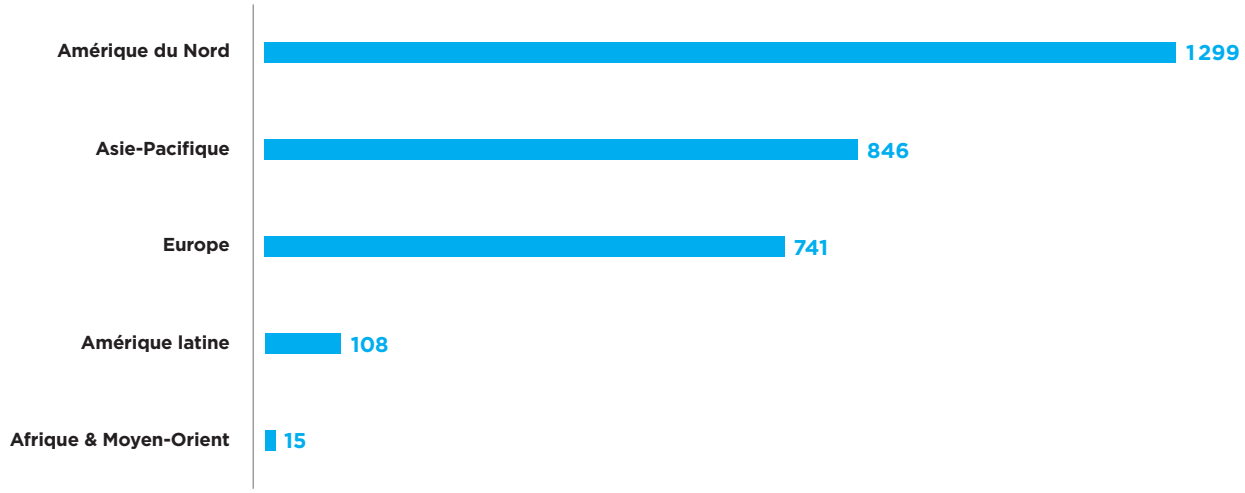
Les investissements responsables et durables (ESG) ont poursuivi leur forte croissance avec plus de 6 000 milliards d'euros d'encours. La mise en application en Europe de la Directive SFDR ainsi que la pénétration grandissante des gestions ESG au sein de toutes les expertises de gestion et types de clients ont été les principaux moteurs de croissance.

La dynamique de collecte des offres ESG, déjà très forte les années précédentes, a atteint un niveau record avec plus de 700 milliards d'euros de flux moyen et long-terme (28 % des flux monde), en particulier sur les thématiques liées à l'environnement.

La gestion passive a attiré plus de 1 trillion d'euros de souscriptions nettes avec le plus haut niveau de collecte historique pour les gestions actions passives sous l'impulsion des fonds ouverts cotés (ETFs). Le marché des ETFs a atteint son niveau le plus élevé depuis sa création avec des encours de 10 trillions de dollars américains (+ 29 % en 1 an) soutenus par une collecte de plus de 1 trillion de dollars américains. La gestion passive dans sa globalité (y compris fonds indiciels traditionnels) a rencontré une demande forte partout dans le monde, en particulier aux États-Unis qui a concentré les deux tiers de la collecte (+ 694 milliards d'euros). Les flux ont également été importants en Europe (+ 232 milliards d'euros) et en Asie (+ 159 milliards d'euros).

Collectes 2021 par zone géographique dans le monde

(en milliards d'euros)



4.2.2.1 Marché européen

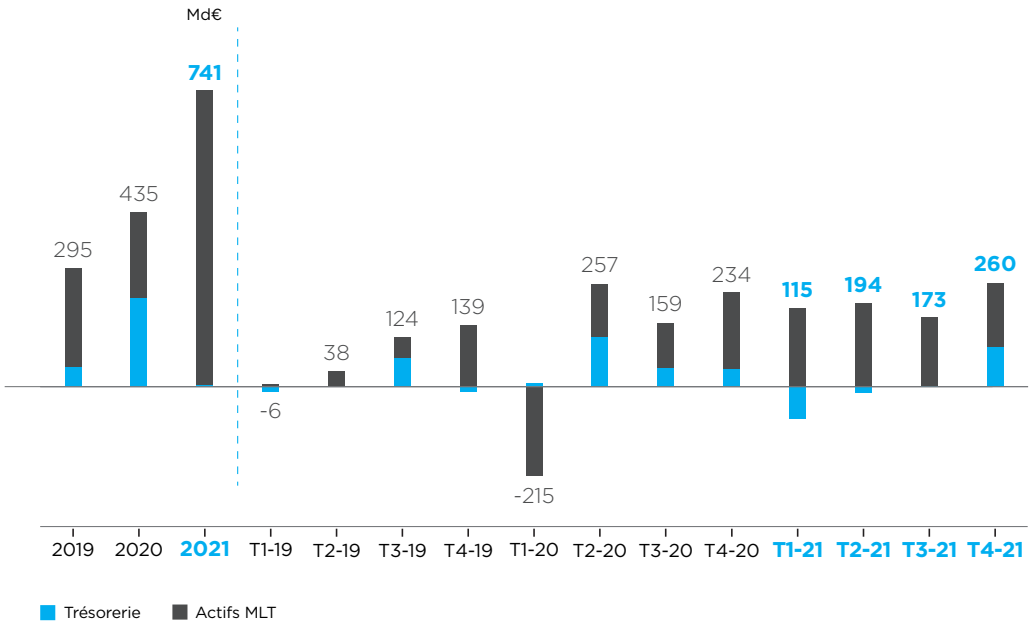
Bénéficiant d'une appréciation des marchés spectaculaire et d'une collecte de près de 750 milliards d'euros, les encours de fonds domiciliés en Europe ont atteint leur plus haut historique à 15 trillions d'euros, en hausse de 18 % sur un an.

L'année a été marquée par la dynamique importante et régulière des produits moyen et long terme qui ont constitué la quasi-totalité des souscriptions nettes (+ 737 milliards d'euros, plus de trois fois supérieure à la collecte de 2020), bénéficiant à l'ensemble des classes d'actifs, malgré un ralentissement au dernier trimestre en raison du contexte inflationniste et du développement du variant Omicron.

Les produits actions ont été les principaux bénéficiaires de la collecte en Europe, atteignant un record historique. Les flux ont principalement été orientés vers les fonds thématiques environnementaux (climat, écologie, énergies propres) et les actions internationales.

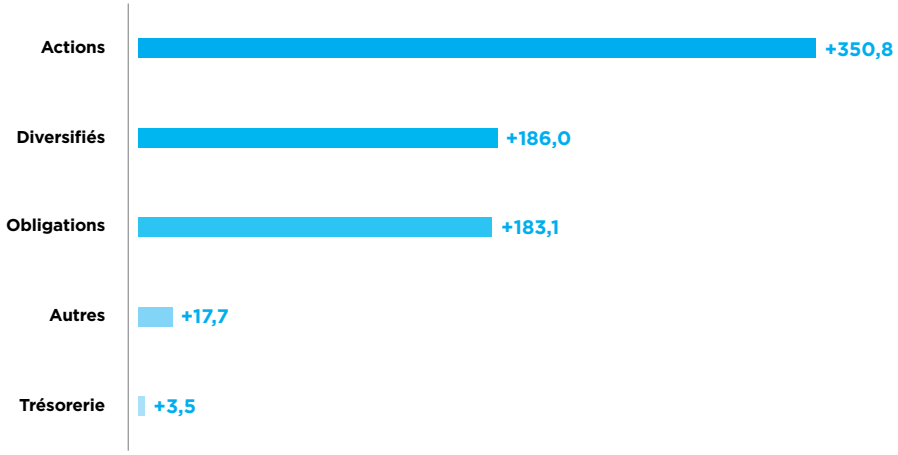
Les fonds ESG ont constitué le principal moteur de la collecte moyen et long-terme (près de 75 % de la collecte). Parmi ceux-ci, les fonds actions internationaux, à thématiques écologiques & environnementales ou investis en valeurs américaines ont été les principaux bénéficiaires. Les fonds diversifiés ont également significativement contribué à la collecte des gestions responsables, soutenus en particulier par les offres locales destinées à la clientèle *retail*.

Les solutions obligataires ont eu des dynamiques différenciées selon leur type de gestion. Les fonds globaux et flexibles, à taux variables ou à maturité courte offrant une protection contre la hausse des taux ainsi que les obligations indexées à l'inflation ont été privilégiés par les investisseurs. En revanche, les fonds émergents (hors offres Chine) et les fonds à échéance ont fait l'objet de rachats.



Collectes 2021 par classes d'actifs en Europe

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

4.2.2.2 Marchés d'Asie-Pacifique

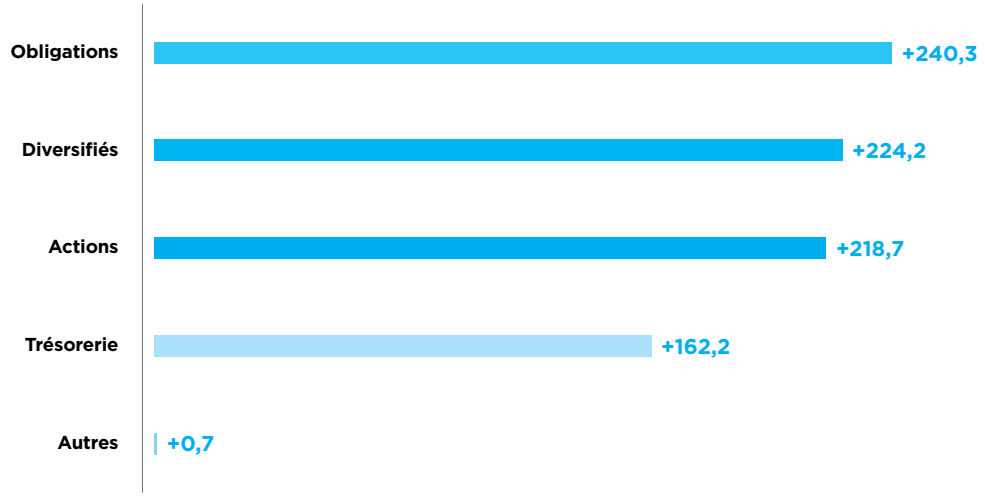
L'Asie sous l'impulsion du marché chinois (76 % de la collecte Asie-Pacifique), a connu une collecte supérieure à celle de l'Europe. Les obligations ont été le premier moteur de la collecte avec + 240 milliards d'euros. Les produits de taux (obligations et instruments monétaires) en devise locale Chinoise ont concentré à eux seuls près de 50 % de la collecte de la région. Comme en 2020, la classe d'actifs diversifiée a attiré des flux importants (+ 224 milliards d'euros) dont l'essentiel de la collecte a été réalisée en Chine, en réponse à la recherche par les clients particuliers de rendement supérieur à celui offert par les produits purement obligataires.

Les actions internationales ont confirmé leur attrait auprès des investisseurs d'Asie-Pacifique, en particulier Japonais et Australiens. Les actions américaines ont également bénéficié d'une collecte soutenue au Japon et en Corée du Sud. Les fonds thématiques et sectoriels investis dans les technologies ont quant à eux collecté au sein de chacun des pays de la région. Les investisseurs Indiens ont délaissé les fonds obligataires en devise locale au profit d'une exposition au marché action local.

Enfin, la gestion ESG a poursuivi sa progression en Asie représentant désormais 3 % des encours et 9 % de la collecte moyen et long terme.

Collectes 2021 par classes d'actifs en Asie Pacifique

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

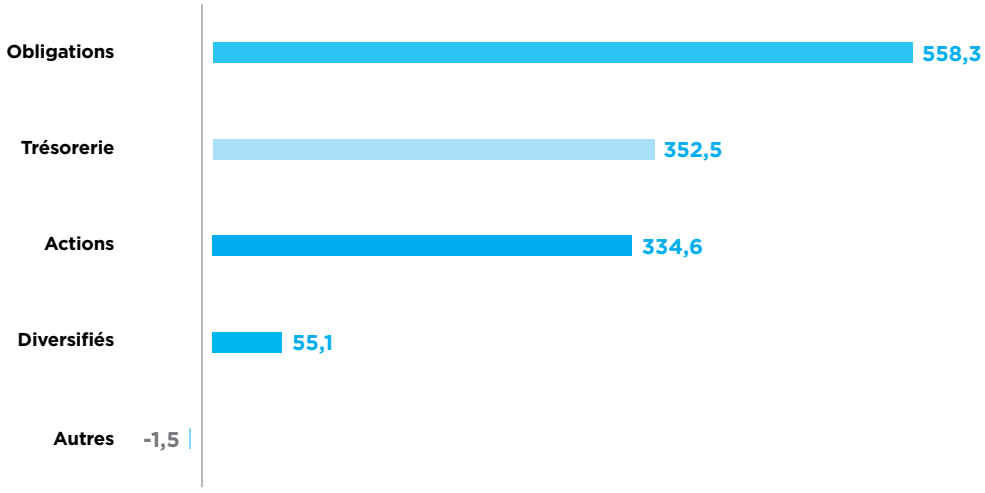
4.2.2.3 Marché américain

Aux États-Unis, près de la moitié de la collecte (+ 558 milliards d'euros) s'est portée sur les produits obligataires (obligations US, inflation et internationales) tant sur la gestion active que passive. Malgré une performance élevée des marchés actions, les fonds actions gérés activement ont affiché une décollecte nette comme ce fut le cas les années précédentes, concentrée sur les actions US. *A contrario*, les flux positifs sur les ETFs actions ont atteint un niveau record, bénéficiant à l'ensemble des expertises. Après une décollecte en 2020, les fonds diversifiés ont renoué avec la collecte, en particulier sur les produits équilibrés et fonds à échéance utilisés comme solutions d'épargne retraite.

Malgré des encours encore limités, la gestion responsable poursuit sa pénétration au sein de la gestion des fonds, contribuant à près de 10 % de la collecte moyen et long terme.

Collectes 2021 par classes d'actifs en Amérique du Nord

(en milliards d'euros)



Autres = ABS, dérivés, change, *hedge funds*, immobilier, matières premières...

4.3 ACTIVITÉ ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS D'AMUNDI EN 2021

En 2021, Amundi a poursuivi sa trajectoire de croissance rentable et est en avance sur son plan 2018-2022 :

- **résultat net ajusté à 1 315 millions d'euros, en croissance de + 12 % par an entre 2018 et 2021**, à comparer à un objectif de + 5 % par an (annoncé en 2018) ;
- **coefficient d'exploitation ajusté de 47,9 % en 2021 et** d'environ 50 % sur 2018-2021 (*vs* objectif < 53 %).

4.3.1 Une activité soutenue

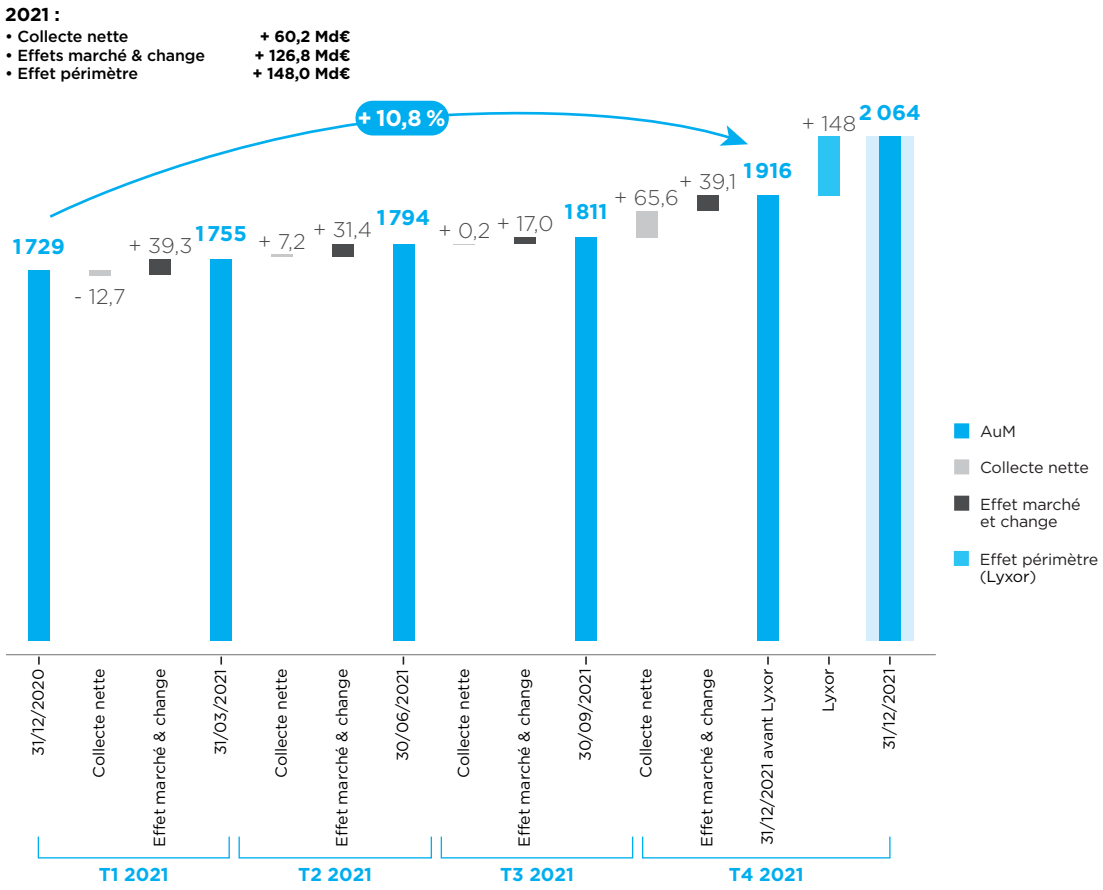
Les encours sous gestion atteignent 2 064 milliards d'euros au 31 décembre 2021, avec l'acquisition de Lyxor, réalisée le 31 décembre 2021. Hors Lyxor, les encours gérés par Amundi au 31 décembre 2021 atteignent 1 916 milliards d'euros, en progression de + 10,8 % sur un an, grâce à un effet de marché très important (+ 126,8 milliards d'euros) et à une collecte nette dynamique (+ 60,2 milliards d'euros).

À noter :

- toutes les données d'encours et de collecte nette incluent les actifs gérés 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 données de collecte et de résultats de l'année 2021 n'incluent pas Lyxor, dont l'acquisition n'a été finalisée qu'au 31 décembre 2021.

Évolution des encours (1) sous gestion d'Amundi en 2021

(en milliards d'euros)



(1) *Encours & collecte nette yc. BOC WM à partir du T1 2021, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte nette et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.*

4.3.1.1 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par segments de clientèle [1]

(en milliards d'euros hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
Réseaux France	128	118	8,7 %	0,9	7,7
Réseaux internationaux	174	146	19,2 %	18,9	(1,4)
dont Amundi BOC WM	*11*	*0*	/	*10,1*	
Distributeurs tiers	232	185	25,6 %	23,6	5,3
RETAIL (HORS JVs)	**534**	**449**	**19,1 %**	**43,5**	**11,7**
Institutionnels [2] & souverains	444	414	7,4 %	0,4	14,5
Corporates	100	96	4,6 %	3,3	17,8
Épargne Entreprises	78	67	16,4 %	2,5	3,9
Assureurs CA & SG	472	464	1,7 %	(0,8)	(8,2)
INSTITUTIONNELS	**1 095**	**1 041**	**5,2 %**	**5,4**	**28,1**
JVs [3]	286	239	19,8 %	11,4	5,4
TOTAL	**1 916**	**1 729**	**10,8 %**	**60,2**	**45,1**
ENCOURS MOYENS 2021 HORS JVS	**1 552**	**1 398**	**11,0 %**	**/**	**/**

(1) Encours & Collecte hors Lyxor, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur QP.
(2) Y compris fonds de fonds.
(3) Y compris des sorties de produits de « channel business » en Chine pour - 18,4 milliards d'euros en 2021 et de réinternalisation pour - 11,6 milliards d'euros au T3 2021.

Dans un environnement de marché toujours porteur [1], la dynamique d'activité a été très bonne en 2021, portée notamment par les actifs MLT (+ 75,5 milliards d'euros hors JVs), avec une composante élevée en gestion active (+ 55,8 milliards d'euros) et en actifs MLT ESG (+ 36,5 milliards d'euros [2]).

Au total la collecte en 2021 est de + 60,2 milliards d'euros, compte tenu de la bonne dynamique d'activité dans les JVs (+ 29,7 milliards d'euros hors sorties de « Channel business » [3]) et en dépit de sorties en produits de trésorerie (- 26,6 milliards d'euros).

Les flux nets sur la clientèle *Retail* (hors JV) sont très élevés à + 43,5 milliards d'euros, essentiellement en actifs moyen long terme (+ 41,2 milliards d'euros).

- **L'activité des distributeurs tiers a été particulièrement soutenue** (+ 23,8 milliards d'euros en actifs MLT) et très diversifiée par pays (en particulier France, Italie, Allemagne, Espagne, Hong Kong et Singapour). Cette dynamique commerciale est bien équilibrée entre les expertises actives et passives.
- Dans les **réseaux partenaires internationaux** (+ 8,8 milliards d'euros en actifs MLT), **la dynamique a été particulièrement forte notamment** chez UniCredit (+ 4,4 milliards d'euros en actifs MLT), tirée par les gestions actives, les fonds thématiques et l'ESG. En Espagne (réseau Banco Sabadell), les flux se sont élevés à + 2,1 milliards d'euros, reflétant le déploiement réussi des offres Amundi.

  En Chine, **la filiale Amundi-BOC WM réalise une très belle première année**, avec + 10,1 milliards d'euros de collecte dans les réseaux de Bank of China.
- Dans **les réseaux en France,** l'activité a été plus contrastée (- 0,2 milliard d'euros en actifs MLT) avec des flux positifs de + 4,1 milliards d'euros en unités de comptes principalement, compensées par - 4,3 milliards d'euros de sorties (avant échéance) en produits structurés déclenchées par les conditions de marché favorables.

La collecte auprès des clients institutionnels s'élève à + 5,4 milliards d'euros, avec un niveau élevé de collecte en actifs MLT (+ 34,4 milliards d'euros) auprès de tous les segments de clientèle, et une décollecte en produits de trésorerie (- 28,9 milliards d'euros).

Les JVs affichent une collecte soutenue de + 29,7 milliards d'euros, hors sorties de « channel business » [3] en Chine.

- **En Inde**, l'année a été particulièrement dynamique (+ 26,0 milliards d'euros), avec une collecte majoritairement portée par les institutionnels, et des flux résilients en fonds ouverts. SBI FM a consolidé son rang de **leader sur le marché des fonds ouverts en Inde avec une part de marché de 16,4 %** [4].

  Pour mémoire, **a été annoncé le 12 décembre 2021 le projet de cotation en bourse de SBI FM.** Cette cotation est prévue en 2022 à la bourse indienne [5], et devrait porter sur 10 % du capital de SBI FM. Dans le cadre de cette cotation, Amundi envisage de céder environ 4 % du capital.
- **En Chine**, la JV avec ABC a enregistré une collecte de + 12,8 milliards d'euros hors sorties des produits Channel Business (- 18,4 milliards d'euros) et hors réinternalisation exceptionnelle par un institutionnel au T3 2021 (- 11,6 milliards d'euros).
- **En Corée du Sud,** la JV avec NH réalise une bonne année avec + 2,1 milliards d'euros de collecte, dont + 2,7 milliards d'euros en MLT.

(1) Hausse des marchés Actions en moyenne de + 25 % vs 2020.
(2) Collecte hors assureurs Groupe.
(3) Produits peu margés ; sorties liées à l'évolution réglementaire, (en 2021 : - 18,4 milliards d'euros).
(4) Source AMFI India à fin décembre 2021.
(5) Sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché. SBI FM est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).

4.3.1.2 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par classes d'actifs [1]

(en milliards d'euros hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
Actions	366	277	32,0 %	22,8	19,3
Diversifiés	316	263	19,9 %	38,0	(1,0)
Obligations	656	635	3,3 %	14,9	(11,3)
Réels, alternatifs et structurés	96	92	3,9 %	(0,2)	4,5
Actifs MLT hors JVs	1 433	1 267	13,0 %	75,5	11,5
Trésorerie hors JVs	197	222	(11,5 %)	(26,6)	28,2
Actifs hors JVs	1 629	1 490	9,4 %	48,8	39,8
JVs	286	239	19,8 %	11,4	5,4
TOTAL	**1 916**	**1 729**	**10,8 %**	**60,2**	**45,1**
DONT ACTIFS MLT	**1 685**	**1 477**	**14,1 %**	**83,6**	**17,7**
DONT PRODUITS DE TRÉSORERIE	**230**	**252**	**(8,5 %)**	**(23,4)**	**27,5**

La gestion active affiche une collecte record en 2021, à + 55,9 milliards d'euros, grâce à la qualité des gestions et à leur bon positionnement, notamment en ESG.

L'ensemble des plateformes de gestion a délivré de très bonnes performances : près de 74 % des encours en fonds ouverts sont classés dans les deux premiers quartiles sur cinq ans [2]. Par ailleurs, sur cinq ans, 86 % des encours surperforment leur benchmark [3].

L'ESG demeure au cœur des stratégies et des process de gestion, avec une innovation constante (gamme *ESG Improvers*, *Social Bonds*, *Emerging Market bonds*...).

La collecte élevée de l'année reflète le positionnement des offres, adaptées aux attentes des clients et aux grandes tendances du marché, avec notamment :

- **les offres de solutions diversifiées** (fonds ouverts, gestions sous mandat) et **sur mesure** (allocation d'actifs, construction de portefeuilles, *advisory*...) dont la collecte atteint + 25,3 milliards d'euros [4], avec notamment :
  - la **montée en puissance des nouvelles offres OCIO** répondant à la demande croissante des investisseurs institutionnels (16 mandats remportés et + 8,3 milliards d'euros de collecte),
  - la **dynamique commerciale** des *flagships* Global Multi Asset Conservative (+ 2,3 milliards d'euros), Multi Asset Sustainable Future (+ 0,8 milliard d'euros) ;
- **le succès dans nos expertises Actions :** expertises Value (+ 1,7 milliard d'euros de collecte, par exemple sur le fonds *European Equity Value* + 0,8 milliard d'euros), fonds thématiques (+ 3,9 milliards d'euros, avec le lancement des nouveaux produits comme le fonds CPR Hydrogène) et plus généralement les fonds ESG (*Global Ecology* + 0,7 milliard d'euros, *European ESG Improvers* + 0,3 milliard d'euros) ;
- **en obligataire, le gain de plusieurs mandats institutionnels.**

La gestion passive, ETF et Smart Beta a connu une nouvelle très bonne année, avec une collecte de + 19,7 milliards d'euros, portant les encours à 208 milliards d'euros, un niveau supérieur à l'objectif annoncé en 2019 (200 milliards d'euros attendus en 2023).

En **ETP** [5], avec une collecte nette de + 11,9 milliards d'euros, Amundi se classe 3e collecteur européen [6] et 5e en termes d'encours avec 88 milliards d'euros et une part de marché à nouveau en augmentation.

L'ESG a représenté plus de 50 % des flux ETF du marché européen, et environ 90 % de la collecte d'Amundi, qui démontre ainsi son savoir-faire et sa capacité d'innovation ESG.

Amundi Actifs Réels a tiré parti de son positionnement et d'un marché des actifs réels et privés en fort développement. La collecte s'est élevée à + 4,6 milliards d'euros, bien répartie entre toutes les expertises (+ 1,8 milliard d'euros en Private Equity, + 1,6 milliard d'euros en Immobilier, + 1,1 milliard d'euros en dette privée). Les encours s'élèvent à 62,1 milliards d'euros fin 2021, reflétant une hausse significative depuis cinq ans (+ 11,1 % de croissance annuelle moyenne).

L'innovation ESG a également été un élément marquant de l'année avec le lancement de fonds ESG en dette privée à impact, fonds immobiliers labellisés ISR, obtention du label ISR pour OPCIMMO et avec le gain de plusieurs mandats pour les dispositifs Prêts Participatifs de Relance, Obligations Relance, programme « Fleurons des Territoires » (label Relance) dans le cadre du plan de relance en France.

(1) Encours & Collecte hors Lyxor, incluant les actifs conseillés et commercialisés et comprenant 100 % de la collecte et des encours gérés des JV asiatiques ; pour Wafa au Maroc, les encours sont repris pour leur quote-part.
(2) Source : Morningstar Direct, fonds ouverts et ETF, périmètre monde hors fonds nourriciers, fin décembre 2021. 621 fonds soit 478 milliards d'euros. Au total, 183 fonds Amundi ont un rating Morningstar 4 ou 5 étoiles.
(3) Au 31 décembre 2021, source : données internes, périmètre : 1 129 milliards d'euros (hors JV et périmètre Lyxor), gestion active hors gestion passive, actifs réels, produits structurés.
(4) Hors Amundi BOC WM.
(5) ETP : Exchange Traded Products, incluant les ETF (Exchange Traded Funds) et les ETC (Exchange Traded Commodities).
(6) Source ETF GI.

4.3.1.3 Détail des encours sous gestion et de la collecte nette par zone géographique

(en milliards d'euros, hors Lyxor)	Encours 31/12/2021	Encours 31/12/2020	% var. 31/12/2020	Collecte 2021	Collecte 2020
France	957	932	2,7 %	(16,0)	26,7
Italie	200	180	11,2 %	12,0	(2,0)
Europe hors France et Italie	278	225	23,8 %	31,7	28,3
Asie	369	298	23,9 %	30,4	1,2
Reste du monde	112	95	18,1 %	2,0	(9,0)
TOTAL	**1 916**	**1 477**	**29,7 %**	**60,2**	**45,1**
TOTAL HORS FRANCE	**958**	**545**	**75,9 %**	**76,2**	**18,4**

4.3.2 Un résultat net record en 2021

Données ajustées [1]

Amundi affiche un résultat net ajusté [2] record de 1 315 millions d'euros, en hausse de + 37 % par rapport à 2020.

Cet excellent niveau de profitabilité résulte de plusieurs facteurs :

Haut niveau de revenus nets, en progression de + 23,5 %

Les commissions de gestion s'élèvent à 2 786 millions d'euros (+ 14,5 %) sous l'effet de la hausse des marchés et de la dynamique de collecte. La marge moyenne [3] (17,9 pb) est en progression grâce à un effet mix favorable. Le niveau très élevé de commissions de surperformance en 2021 (427 millions d'euros) est lié d'une part à la forte hausse des marchés actions observée depuis mi-2020 et d'autre part à la qualité des gestions Amundi. La normalisation des commissions de surperformance devrait se poursuivre en 2022.

Maintien d'une excellente efficacité opérationnelle

L'évolution des charges d'exploitation *vs* 2020 (+ 14,4 %) s'explique par :

- **la poursuite des investissements de développement** pour 65 millions d'euros : investissements dans la technologie à la fois au service des clients externes et des besoins internes, montée en puissance d'Amundi-BOC en Chine, promotion de la marque et amélioration de la notoriété à destination du *Retail*, recrutements dans les expertises en croissance (actifs réels, thématiques…) ;
- **le provisionnement des rémunérations variables,** en lien avec la progression du résultat opérationnel ;
- **l'effet périmètre** par rapport à 2020 [4].

Grâce à cet effet ciseaux positif, le coefficient d'exploitation est de 47,9 % (environ 50 % hors niveau exceptionnel de commissions de surperformance [5]) et le **Résultat brut d'Exploitation progresse de + 33 %.**

La contribution des sociétés mises en équivalence (*joint-ventures* asiatiques essentiellement) **progresse sensiblement à 84 millions d'euros contre 66 millions d'euros** en 2020, grâce notamment à la contribution des JVs en Chine (28 millions d'euros) et en Inde (47 millions d'euros).

Données comptables

Le résultat net comptable s'élève à 1 369 millions d'euros (+ 50,5 % *vs* 2020) et intègre les premiers coûts liés à l'intégration de Lyxor (12 millions d'euros après impôts), l'amortissement des contrats de distribution, ainsi qu'un gain fiscal exceptionnel (*Affrancamento* [6]). Le Bénéfice net par Action atteint 6,75 euros, en forte hausse par rapport à 2020 (+ 50 %).

(1) Les données du compte de résultat n'incluent pas Lyxor, acquis le 31/12/2021.
(2) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (gain de 114 millions d'euros nets au T2 2021).
(3) Commissions nettes de gestion / encours moyens.
(4) Effet périmètre de + 28 millions d'euros : acquisition de Sabadell AM, consolidée à partir du T3 2020, consolidation globale de Fund Channel et d'Anatec à partir du T1 2021.
(5) Niveau exceptionnel de commissions de surperformance = niveau supérieur au montant moyen des commissions de surperformance par trimestre en 2017-2020 (42 millions d'euros).
(6) Gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

Compte de résultat

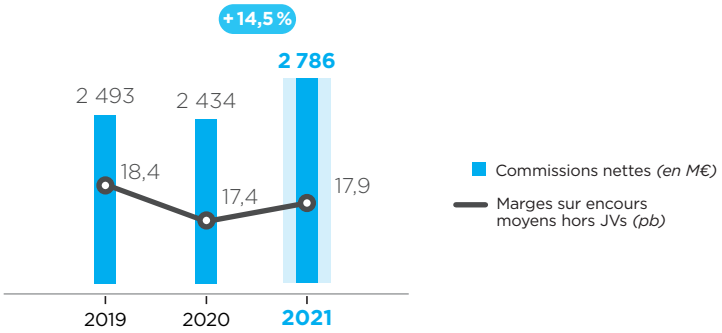
(en millions d'euros, hors Lyxor)	2021	2020	Δ 2021/2020
REVENUS NETS AJUSTÉS [1]	**3 204**	**2 595**	**23,5 %**
Revenus nets de gestion	3 213	2 634	22,0 %
dont commissions nettes de gestion	*2 786*	*2 434*	*14,5 %*
dont commissions de surperformance	*427*	*200*	*213,3 %*
Produits nets financiers et autres produits nets [1]	(8)	(38)	-
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION [1]	**(1 534)**	**(1 341)**	**14,4 %**
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ [1]	**1 670**	**1 255**	**33,1 %**
Coefficient d'exploitation ajusté	*47,9 %*	*51,7 %*	*(3,8 pts)*
Coût du risque & Autres	(12)	(23)	(46,1 %)
Sociétés mises en équivalence	84	66	27,7 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT AJUSTÉ [1]	**1 742**	**1 298**	**34,2 %**
Impôts sur les sociétés ajusté [4]	(430)	(338)	27,0 %
Minoritaires	3	3	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ [1]	**1 315**	**962**	**36,7 %**
Amortissement des contrats de distribution après impôts	(49)	(52)	(7,1 %)
Coûts d'intégration nets d'impôts	(12)	0	-
Impact Affrancamento [2]	114	0	-
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE YC *AFFRANCAMENTO* [2]	**1 369**	**910**	**50,5 %**
BNPA comptable *(en euros par action)*	6,75	4,50	50,1 %
BNPA ajusté *(en euros par action)*	6,49	4,76	36,3 %

(1) Données ajustées : hors amortissement des contrats de distribution, et, en 2021, hors coûts d'intégration de Lyxor (12 millions d'euros au T4 2021 après impôts et 16 millions d'euros avant impôts), et hors impact Affrancamento (114 millions d'euros au T2 2021). Voir section IAP définitions et méthodologie.

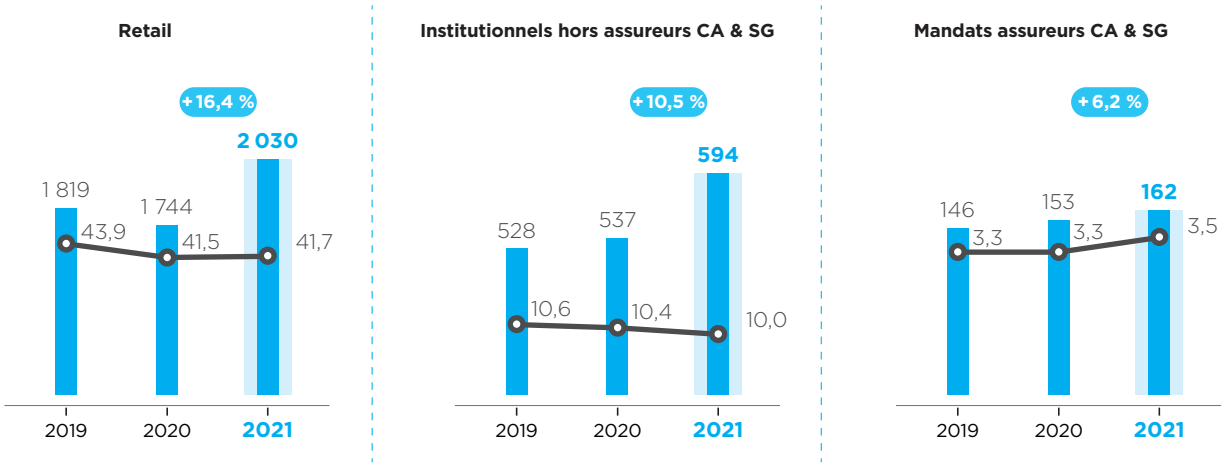
(2) Le résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

Marges [1]

Commissions nettes de gestion *(M€)* **et marges sur encours moyens hors JV** *(pb)* [1]



(1) Marge moyenne : revenus nets de gestion (hors commissions de surperformance) /encours moyens hors JVs.



La marge moyenne sur encours progresse, à 17,9 points de base contre 17,4 points de base en 2020, en raison d'un effet mix clients / produits plus favorable lié à la dynamique collecte depuis plusieurs trimestres, avec une composante *Retail* et Actifs MLT importante.

4.3.3 Indicateurs alternatifs de performance (IAP)

4.3.3.1 Compte de résultat : Annexe méthodologique

Données comptables

Aux 12 mois 2020 et 2021, données après amortissement des actifs intangibles (contrats de distribution) ; en 2021, coûts d'intégration de Lyxor au T4 (12 millions d'euros après impôts et 16 millions d'euros avant impôts) et impact *Affrancamento* [(1)] (114 millions d'euros nets au T2).

Données ajustées

Afin de présenter un compte de résultat plus proche de la réalité économique, les ajustements suivants sont réalisés : retraitement de l'amortissement des actifs intangibles comptabilisé en déduction des revenus nets (contrats de distribution avec SG, Bawag, UniCredit et Banco Sabadell), coûts d'intégration de Lyxor et impact *Affrancamento*.

NB : l'amortissement du contrat SG (par an : 10 millions d'euros après impôts, 14 millions d'euros avant impôts) **a cessé au 1er novembre 2020.**

Dans les données comptables, amortissement des contrats de distribution :

- 12M 2020 : 74 millions d'euros avant impôts et 52 millions d'euros après impôts ;
- 12M 2021 : 68 millions d'euros avant impôts et 49 millions d'euros après impôts.

4.3.3.2 Acquisition de Lyxor

- Conformément à IFRS 3, reconnaissance au bilan d'Amundi au 31 décembre 2021 :
  - d'un goodwill de 652 millions d'euros ;
  - d'un actif intangible représentant des contrats clients de 40 millions d'euros avant impôt (30 millions d'euros après impôts) sera amorti linéairement sur trois ans.
- Dans le compte de résultat du Groupe, l'actif intangible mentionné ci-dessus sera amorti linéairement sur trois ans à partir de 2022 ; l'incidence nette d'impôt de cet amortissement sera de 10 millions d'euros en année pleine (soit 13 millions d'euros avant impôts). Cet amortissement sera comptabilisé en déductions des revenus nets et viendra s'ajouter aux amortissements existants des contrats de distribution.
- Pour mémoire 70 millions d'euros de coûts d'intégration avant impôts sont anticipés dont 16 millions d'euros avant impôt déjà comptabilisés au T4-2021 (voir *supra*).

(1) Le résultat net comptable 2021 intègre un gain fiscal exceptionnel (net d'une taxe de substitution) de + 114 millions d'euros (sans incidence en flux de trésorerie) : dispositif « Affrancamento » en application de la loi de finance italienne pour 2021 (loi n° 178/2020), conduisant à la reconnaissance d'un Impôt Différé Actif sur des actifs incorporels (goodwill) ; élément exclu du Résultat Net ajusté.

4.3.3.3 Tableau de réconciliation des IAP

Afin de présenter un indicateur de résultat plus proche de la réalité économique, Amundi publie un Résultat net ajusté qui se réconcilie avec le résultat net part du Groupe comptable de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**2021**	**2020**
Revenus nets (a)	**3 136**	**2 521**
+ Amortissement des contrats de distribution avant impôts	68	74
REVENUS NETS AJUSTÉS (b)	3 204	2 595
Charges d'exploitation (c)	**(1 550)**	**(1 341)**
+ Coût d'intégration avant impôts	16	0
Charges d'exploitation ajustées (d)	**(1 534)**	**(1 341)**
Résultat brut d'exploitation (e) = (a) + (c)	**1 586**	**1 180**
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION AJUSTÉ (f) = (b) + (d)	**1 670**	**1 255**
Coefficient d'exploitation (c)/(a)	*49,4 %*	*53,2 %*
Coefficient d'exploitation ajusté (d)/(b)	*47,9 %*	*51,7 %*
Coût du risque & Autres (g)	(12)	(23)
Sociétés mises en équivalence (h)	84	66
Résultat avant impôt (i) = (e) + (g) +(h)	**1 658**	**1 224**
RÉSULTAT AVANT IMPÔT AJUSTÉ (j) = (f) + (g) + (h)	**1 742**	**1 298**
Impôts sur les bénéfices (k)	*(292)*	*(317)*
Impôts sur les bénéfices ajustés (l)	*(430)*	*(338)*
Minoritaires *(m)*	3	3
Résultat net part du Groupe (n) = (i) + (k) + (m) – (p)	**1 255**	**910**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE AJUSTÉ (o) = (j) + (l) + (m)	**1 315**	**962**
Impact Affrancamento (p)	*114*	*0*
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (n) + (p) INCLUANT *AFFRANCAMENTO*	1 369	910

4.3.4 Politique de dividende

Le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale, qui se tiendra le 18 mai 2022, un dividende de 4,10 euros par action, en numéraire.

Ce dividende correspond à un taux de distribution de 65 % du résultat net part du Groupe [(1)] (hors *Affrancamento* et coûts d'intégration), et à un rendement de 6.2 % sur la base du cours de l'action au 4 février 2022 (clôture). Ce dividende sera détaché le 23 mai 2022 et mis en paiement à compter du 25 mai 2022.

Depuis la cotation, le TSR [(2)] (retour total pour l'actionnaire) s'élève à 88 % [(3)] y compris le dividende qui sera distribué en mai 2022 après le vote de l'Assemblée Générale.

(1) Le taux de distribution du dividende se calcule sur la base du résultat net comptable part du groupe ajusté 2021 (1 369 millions d'euros), minoré de l'impact Affrancamento (114 millions d'euros) et en excluant les coûts d'intégration de Lyxor (- 12 millions d'euros).
(2) Le TSR (Total Shareholder Return) inclut le rendement total pour un actionnaire : hausse de l'action + dividendes versés de 2016 à 2021 + dividende soumis à l'AG de mai 2022 + Droit préférentiel de Souscription détaché en mai 2017.
(3) Au 4 février 2022.

4.4 BILAN ET STRUCTURE FINANCIÈRE

4.4.1 Bilan consolidé d'Amundi

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Caisses, banques centrales	948	0	NA
Instruments dérivés	3 079	3 090	(0,4 %)
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	11 390	13 432	(15,2 %)
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	702	607	15,6 %
Actifs financiers au coût amorti	2 000	2 429	(17,7 %)
Actifs d'impôts courants et différés	319	177	79,5 %
Comptes de régularisation et actifs divers	2 276	1 921	18,4 %
Participations et parts dans les entreprises mises en équivalence	385	295	30,6 %
Immobilisations corporelles	397	410	(3,0 %)
Immobilisations incorporelles	519	530	(2,2 %)
Écarts d'acquisition	6 704	5 996	11,8 %
TOTAL ACTIF	**28 718**	**28 888**	**(0,6 %)**

PASSIF

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020	Variation
Instruments dérivés	2 393	2 619	(8,6 %)
Passifs financiers à la juste valeur par résultat par option	9 694	10 086	(3,9 %)
Passifs financiers au coût amorti	1 814	2 968	(38,9 %)
Passifs d'impôts courants et différés	344	235	46,5 %
Comptes de régularisation et passifs divers	3 316	2 762	20,1 %
Provisions	126	165	(23,9 %)
Dettes subordonnées	304	304	=
Capitaux propres part du Groupe	10 671	9 695	10,1 %
• Capital et réserves liées	3 033	2 984	1,7 %
• Réserves consolidées	6 331	5 997	5,6 %
• Gains ou pertes latents ou différés	(63)	(196)	(67,8 %)
• Résultat part du Groupe	1 369	910	50,5 %
Participations ne donnant pas le contrôle	56	54	4,9 %
TOTAL PASSIF	**28 718**	**28 888**	**(0,6 %)**

4.4.1.1 Évolution du bilan

Au 31 décembre 2021, le total de bilan s'élève à 28,7 milliards d'euros, contre 28,9 milliards d'euros au 31 décembre 2020.

L'acquisition de Lyxor ayant été finalisée le 31 décembre 2021, le bilan consolidé au 31 décembre 2021 intègre les actifs et passifs acquis et reconnus dans le cadre du regroupement d'entreprise conformément à la norme IFRS 3 révisée. Ces actifs et passifs sont détaillés dans la note annexe 9.3.2 aux comptes consolidés.

Les instruments dérivés à l'actif représentent 3 079 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs. 3 090 millions d'euros au 31 décembre 2020).

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 structurées.

Les instruments dérivés au passif représentent 2 393 millions d'euros au 31 décembre 2021 (vs. 2 619 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Ces montants reflètent principalement 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 présentent un encours de 11 390 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 13 432 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 15,2 %. Ils sont principalement constitués :

- des actifs en adossement des émissions d'EMTN (émissions valorisées symétriquement à la juste valeur par résultat sur option), pour 8 997 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 9 673 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 7 %, en lien avec l'évolution de l'activité. Ces actifs de couverture sont : des titres obligataires émis par Crédit Agricole SA et des parts d'OPCI détenus par Amundi Finance Émissions, et des dépôts à terme souscrits par LCL Émissions auprès de LCL ;
- des investissements en *seed money* (276 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 301 millions d'euros au 31 décembre 2020), en baisse de - 8,4 % ;
- des placements volontaires (hors titres souverains Emir) pour 2 006 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 3 351 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 40,1 %). Cette évolution reflète les cessions réalisées afin de financer l'acquisition de Lyxor ;
- des titres de participation non consolidés, hors ceux évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables par option, pour 112 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 107 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 5 millions d'euros.

Les passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option pour 9 694 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 10 086 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de - 3,9 %, représentent la juste valeur des EMTN structurées émises par le Groupe dans le cadre du développement de son offre de solutions à destination des clients *Retail*.

Les actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres présentent un encours de 702 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 607 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de 15,6 % sur l'exercice. Ce poste enregistre les titres de participation non consolidés comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables par option pour 169 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 141 millions d'euros au 31 décembre 2020 en hausse de 20,4 % ainsi que les titres d'État (533 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 467 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 14,1 %) détenus dans le cadre de la réglementation EMIR relative aux garanties sur instruments dérivés.

Les actifs financiers au coût amorti sont constitués des prêts et créances sur établissements de crédit et s'élèvent à 2 000 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 429 millions d'euros au 31 décembre 2020, en baisse de 17,7 %. Au 31 décembre 2021 ils se décomposent en 1 733 millions d'euros de dépôts et trésorerie court terme et 267 millions d'euros de prêts à moyen/long terme (hors 125 millions d'euros intégrés en placements volontaires).

Les passifs au coût amorti sont constitués de dettes envers les établissements de crédit et totalisent 1 814 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 968 millions d'euros au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2021, les dettes envers les établissements de crédit sont composées d'emprunts à court terme pour 295 millions d'euros et d'emprunts à moyen long terme pour 1 519 millions d'euros, contractés auprès du groupe Crédit Agricole SA. Cette baisse résulte de l'amortissement ou le remboursement anticipé des réserves de liquidité constituées dans le contexte de la crise sanitaire de 2020.

Le poste dettes subordonnées qui totalise 304 millions d'euros au 31 décembre 2021 est constitué de la dette subordonnée souscrite auprès de Crédit Agricole S.A. dans le cadre du financement de l'acquisition des filiales du groupe Pioneer. Cette dette subordonnée est à échéance 2027.

Les comptes de régularisation et actifs divers s'élèvent à 2 276 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 1 921 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 18,4 %. Ce poste enregistre le collatéral versé au titre de l'activité d'intermédiation de swaps d'Amundi pour 219 millions d'euros (contre 251 millions d'euros au 31 décembre 2020) et d'autres comptes de régularisation et actifs divers pour 2 057 millions d'euros (contre 1 670 millions d'euros au 31 décembre 2020), notamment les commissions de gestion à recevoir.

Les comptes de régularisation et passifs divers s'élèvent à 3 316 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 2 762 millions d'euros au 31 décembre 2020. Ce poste enregistre le collatéral reçu au titre de l'activité d'intermédiation pour 662 millions d'euros (contre 651 millions d'euros au 31 décembre 2020) et d'autres comptes de régularisation et passifs divers pour 2 655 millions d'euros (contre 2 111 millions d'euros au 31 décembre 2020), notamment les rétrocessions à verser aux distributeurs.

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 519 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 530 millions d'euros au 31 décembre 2020, cette variation s'expliquant principalement par l'amortissement de la valeur des contrats de distribution dans les réseaux UniCredit, Bawag et Banco Sabadell ainsi qu'à la reconnaissance d'une valeur des contrats clients dans le cadre de l'acquisition de Lyxor pour 40 millions d'euros.

Les écarts d'acquisition totalisent 6 730,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 995,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation de l'exercice étant essentiellement imputable à l'acquisition de Lyxor conduisant à la constatation d'un goodwill de 652,1 millions d'euros et aux variations de change de la période.

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 377,9 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2004 lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais par Crédit Agricole SA pour 1 732,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition relatif à l'apport de l'activité de gestion d'actifs de Société Générale en décembre 2009 pour 707,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2015 lors de l'acquisition de Amundi Austria pour 78,4 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2016 suite aux acquisitions de KBI Global Investors et Crédit Agricole Immobilier Investors pour un total de 159,9 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2017 suite à l'acquisition de Pioneer Investments pour un total de 2 537,3 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2020 suite à l'acquisition de Sabadell AM pour un total de 335,0 millions d'euros.

Les provisions s'élèvent à 126 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 165 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les capitaux propres du Groupe y compris le résultat au 31 décembre 2021 sont de 10 671 millions d'euros contre 9 695 millions d'euros au 31 décembre 2020, en hausse de + 10,1 %. Cette variation nette positive de + 976 millions d'euros s'explique principalement, par l'effet net des éléments suivants :

- la distribution des dividendes d'Amundi au titre de l'exercice 2020 pour 586 millions d'euros ;
- le résultat net part du groupe de l'exercice de + 1 369 millions d'euros ;
- la variation des « gains ou pertes comptabilisés directement en capitaux propres » pour + 132 millions d'euros.

Les Participations ne donnant pas le contrôle s'établissent à 56 millions d'euros au 31 décembre 2021 et correspondent principalement à la part détenue par la société BOC Wealth Management dans les capitaux propres de la société Amundi BOC Wealth Management.

4.4.1.2 Portefeuille de placements

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 :

	Classes d'actifs				
31/12/2021 *(en millions d'euros)*	**Monétaires**	**Obligations***	**Actions et diversifiés**	**Autres**	**Total**
Seed money	1	62	105	108	276
Placements volontaires et autres	378	2 160	55	71	2 664
TOTAL	**379**	**2 222**	**160**	**179**	**2 940**

* *Y compris 530 millions d'euros de titres souverains Emir en placements volontaires et 125 millions d'euros d'actifs financiers au coût amorti.*

	Classes d'actifs				
31/12/2020 *(en millions d'euros)*	**Monétaires**	**Obligations***	**Actions et diversifiés**	**Autres**	**Total**
Seed money	1	55	130	115	301
Placements volontaires et autres	928	2 771	56	62	3 817
TOTAL	**929**	**2 826**	**186**	**177**	**4 118**

* *Y compris 464 millions d'euros de titres souverains Emir en placements volontaires.*

4.4.2 Éléments hors bilan

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 produits commercialisés par Amundi ;
- en engagements reçus, la garantie de financement contractée avec un syndicat bancaire.

(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Fonds à formule	5 288	7 064
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	5 866	6 052
Fonds de pension italiens	2 888	3 050
Autres garantis	4 218	2 076
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN	**18 260**	**18 242**

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 de protection totale ou partielle du capital.

Le seul engagement reçu est la garantie de financement reçue dans le cadre du contrat de crédit syndiqué revolving multidevises d'un montant de 1 750 millions d'euros conclu le 23 octobre 2015 avec un syndicat international de prêteurs.

4.4.3 Structure financière

La structure financière demeure solide fin 2021 : avant l'acquisition de Lyxor, les fonds propres tangibles [(1)] s'élevaient à 4,2 milliards d'euros, à comparer à 3,2 milliards d'euros fin 2020. Après l'acquisition de Lyxor, ils demeurent à un niveau élevé (3,5 milliards d'euros), et le ratio CET1 est de 16,1 %, largement supérieur aux exigences réglementaires.

Pour mémoire, l'agence de notation Fitch a renouvelé en mai 2021 la note A+ avec perspective stable, la meilleure du secteur.

4.4.3.1 Bilan économique

Le total du bilan comptable d'Amundi s'élève à 28,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021.

Afin d'analyser la situation financière du Groupe d'un point de vue économique, Amundi présente également un bilan synthétique regroupant certains postes de façon à appréhender les effets de compensation entre certaines lignes.

Cette présentation économique du bilan fait ressortir, après compensations et regroupements, un total d'un montant de 15,9 milliards d'euros :

ACTIF ÉCONOMIQUE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Immobilisations corporelles	397	410
Participations dans les entreprises mises en équivalence	385	295
Portefeuille de placement (yc titres souverains Emir), et participations non consolidées	3 221	4 366
• placements	2 940	4 119
• titres de participation non consolidés	281	247
Banques centrales	948	
Trésorerie nette à court terme	1 304	1 134
Actifs en représentation des EMTN structurées	9 682	10 144
TOTAL ACTIF ÉCONOMIQUE	**15 937**	**16 349**

PASSIF ÉCONOMIQUE

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres net des écarts d'acquisition et immobilisations incorporelles	3 505	3 223
Provisions	126	165
Dettes subordonnées	304	304
Dettes senior Long-Terme	1 519	1 838
Collatéral en numéraire	443	400
Émission d'EMTN structurées	9 694	10 086
Comptes de régularisation et passifs divers nets	347	333
TOTAL PASSIF ÉCONOMIQUE	**15 937**	**16 349**

(1) Capitaux propres hors goodwill et immobilisations incorporelles.

4.4.3.2 Solvabilité

Au 31 décembre 2021, comme indiqué dans le tableau ci-dessous, le ratio de solvabilité CET1 d'Amundi s'élève à 16,1 % contre 20,0 % à fin décembre 2020.

La baisse de - 390 bps sur l'année 2021 est expliquée par l'acquisition Lyxor (- 540 bps) et l'impact réglementaire sur le calcul des emplois pondérés de crédit avec l'entrée en vigueur du CRR2 en juin 2021 (- 140 bps) partiellement absorbée par la génération organique de capital CET1 (+ 290 bps).

Avec un ratio CET1 de 16.1 % et de 18.1 % en total capital (incluant la dette subordonnée *Tier 2*), Amundi respecte largement les exigences réglementaires.

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds propres de base de catégorie (CET1)	2 261	2 465
Fonds propres de catégorie 1 (*Tier 1* = CET1 + AT1)	2 261	2 465
Fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*	285	300
TOTAL DES FONDS PROPRES PRUDENTIELS	**2 546**	**2 765**
TOTAL DES EMPLOIS PONDÉRÉS	**14 039**	**12 342**
dont Risque de crédit (hors franchises et CVA)	5 876	5 103
dont effet des franchises	1 112	1 053
dont effet Credit Value Adjustment (CVA)	514	343
dont Risque opérationnel et Risque de marché	6 537	5 843
RATIO GLOBAL DE SOLVABILITÉ	**18,1 %**	**22,4 %**
RATIO DE SOLVABILITÉ CET1	**16,1 %**	**20,0 %**

4.4.3.3 Liquidité et endettement

Endettement financier (vision économique)

Au 31 décembre 2021, la position financière d'Amundi est nette prêteuse de 2 001 millions d'euros (contre 1 894 millions au 31 décembre 2020) comme l'indique le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2021
a. Trésorerie nette	2 502
b. Placements volontaires (hors *seed money*) dans les fonds monétaires et dépôts bancaires court terme	512
c. Placements volontaires (hors *seed money*) dans les fonds obligataires	1 505
d. Liquidités (a + b + c)	**4 519**
e. Position nette d'appels de marge sur les dérivés (1)	**(443)**
Dont à l'actif du bilan	219
Dont au passif du bilan	662
f. Dettes à court terme auprès des établissements de crédit	252
g. Part à moins d'un an des dettes à moyen et long terme auprès des établissements de crédit	1 073
h. Dettes financières courantes auprès des établissements de crédit (f + g)	**1 325**
i. Part à plus d'un an des dettes à moyen long terme auprès des établissements de crédit	750
j. Dettes financières non courantes auprès des établissements de crédit	**750**
k. Endettement financier net (vision économique) (h + j – d – e) (1)	**(2 001)**

(1) Le principal facteur de variation de la position de trésorerie du Groupe provient des appels de marge sur les dérivés collatéralisés. Ce montant varie en fonction de la valeur de marché des dérivés sous-jacents.
(a) La trésorerie nette correspond aux soldes à l'actif et au passif 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.

Ratios de liquidité

Le LCR ***(Liquidity Coverage Ratio)***, ratio de couverture des besoins en liquidité à un mois sous situation de stress d'Amundi était en moyenne 12 mois de 207 % en 2021, contre 215 % pour l'année 2020. Le LCR a pour objectif de favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité des établissements de crédit en veillant à ce qu'ils disposent d'un encours suffisant d'actifs liquides de haute qualité (HQLA, *High Quality Liquid Assets*) non grevés et 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 1er octobre 2015 avec un seuil minimal à respecter de 100 % à compter de 2018.

Par ailleurs, pour mémoire, le Groupe Amundi a conclu le 23 octobre 2015 un contrat de crédit revolving syndiqué multidevise 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 2017 et portant la maturité au 23 octobre 2022). 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. Il comprend deux covenants qui étaient respectés au 31 décembre 2021 :

- un niveau de capitaux propres tangibles minimum. Au 31 décembre 2021 ils s'élevaient à 3,5 milliards d'euros ;
- un niveau de levier financier (*gearing*) rapportant l'endettement net au niveau de capitaux propres tangibles. Ce ratio de *gearing* était de - 26,7 % au 31 décembre 2021.

NB : définitions de l'endettement :

Il est précisé que l'endettement net retenu pour le calcul du *Gearing* est défini contractuellement comme la somme des dettes financières moins les disponibilités à court terme (liquidités, dépôts auprès des banques centrales et actifs monétaires du portefeuille de placements volontaires).

Par rapport à l'endettement financier net en vision économique présenté dans le tableau ci-dessus, l'endettement net retenu pour le calcul du *Gearing* exclut ainsi les placements volontaires obligataires (ligne c) ainsi que les appels de marge nets (ligne e) et s'établit à - 938 millions d'euros à fin décembre 2021.

Le ratio NSFR (*Net Stable Funding Ratio*) est un ratio de stock (le LCR étant un ratio de flux) qui compare les actifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an, aux passifs de maturité effective ou potentielle supérieure à un an. La définition du NSFR attribue une pondération à chaque élément du bilan (et à certains éléments du hors-bilan), qui traduit leur potentialité d'avoir une maturité supérieure à un an.

Le Groupe Amundi est assujetti à la réglementation européenne en la matière (règlement 575-2013 modifié par le règlement 2019-876 du 20 mai 2019). À ce titre, Amundi doit respecter un ratio NSFR d'au moins 100 % à compter du 28 juin 2021. Sur le second semestre de l'année 2021, le NSFR était en moyenne à 103 %.

4.5 INFORMATIONS DIVERSES

4.5.1 Transactions avec les parties liées

Les principales transactions avec les parties liées sont décrites dans les comptes consolidés résumés au 31 décembre 2021 en note 9.2.3 « Parties liées ».

Par ailleurs, conformément aux dispositions du 2° de l'article L. 225 37-4 du Code de commerce, le rapport sur le Gouvernement d'Entreprise tel qu'il sera intégré au document d'enregistrement universel 2021 au chapitre 2 mentionne la conclusion de deux conventions relevant du régime de l'article L. 225-38 du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2021 et soumises à l'approbation de l'Assemblée générale.

Le rapport spécial des commissaires aux comptes en date du 28 mars 2022, tel qu'intégré au document d'enregistrement universel 2021 dans le chapitre 8 « Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées » vous informe de la conclusion de ces deux conventions relevant de l'article L. 225-38 du Code de commerce, décrit leurs caractéristiques et modalités essentielles et rappelle également la présence de 2 conventions précédemment approuvées lors d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021.

4.5.2 Principaux risques et contrôle interne

4.5.2.1 Principaux risques

Conformément aux alinéas 3 et 4 de l'article L 225-100-1 du Code de commerce, une description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée est présentée dans le chapitre 5 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Par ailleurs, des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise (enjeux RSE, Responsabilité Sociale de l'Entreprise) pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone sont présentées dans le chapitre 3 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

Exerçant fondamentalement une activité de gestionnaire d'actifs, gérant essentiellement des encours pour compte de tiers, Amundi n'est pas exposée directement aux risques liés au changement climatiques.

4.5.2.2 Contrôle interne

Les principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relative à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sont présentées au sein du chapitre 5 du document d'enregistrement universel (DEU) 2021.

4.6 ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

L'année 2021 a vu la réalisation de plusieurs initiatives stratégiques.

4.6.1 Acquisition de Lyxor

Le 31 décembre 2021, Amundi a finalisé l'acquisition de Lyxor pour 825 millions d'euros.

Par cette opération créatrice de valeur, Amundi devient ainsi le leader européen des ETF avec une part de marché combinée de 14 % [1] et **complète son offre de gestion active**, notamment dans le domaine des actifs alternatifs liquides, ainsi que dans celui du conseil et de l'OCIO [2].

Dans un marché de la gestion indicielle où la taille revêt une importance capitale, le nouveau montant combiné des encours gérés par la plateforme passive d'Amundi (310 milliards d'euros à fin 2021) constitue un atout majeur. Forte de ces éléments et des perspectives de croissance du marché de la gestion passive, **Amundi a annoncé viser une croissance significative (+ 50 %) de ses actifs en gestion passive pour atteindre les 420 milliards d'euros à fin 2025** [3].

Début janvier 2022, la phase d'intégration a démarré (rapprochement des équipes), et sa mise en œuvre (migration IT, fusions légales…) devrait être rapidement réalisée, aux cours des 2e et 3e trimestres 2022.

Les synergies engendrées par cette intégration seront conformes à ce qui avait été annoncé en avril 2021 :

- les synergies de coûts avant impôts devraient s'élever à 60 millions d'euros en année pleine dès 2024 ;
- les synergies de revenus devraient atteindre 30 millions d'euros en année pleine en 2025.

Compte tenu de ce potentiel de synergies élevé, cette transaction sera fortement créatrice de valeur :

- un prix d'acquisition représentant un multiple P/E 2021e de ~9x [4] (avec les seules synergies de coûts) ;
- un Retour sur Investissement supérieur à 10 % à horizon 3 ans (avec les seules synergies de coûts).

Chiffres clés de Lyxor

Lyxor gérait 148 milliards d'euros d'actifs fin 2021, répartis ainsi :

- 101 milliards d'euros en ETF ; 3e acteur en Europe avec une part de marché de 7,1 % [5] ;
- 46 milliards d'euros en gestion active, notamment 25 milliards d'euros en actifs alternatifs liquides ;
- 62 % des encours en *Retail*, et 38 % pour des Institutionnels.

Une collecte solide en 2021 de + 12,1 milliards d'euros :

- + 8,3 milliards d'euros en ETF ;
- + 2,4 milliards d'euros en gestion alternative liquide ;
- + 1,4 milliard d'euros en gestion active traditionnelle.

Chiffres clés normalisés [6] de Lyxor en 2021 :

- 216 millions d'euros de revenus dont 203 millions d'euros de commissions de gestion ;
- un coefficient d'exploitation normalisé de 72 % ;
- un résultat net normalisé de 42 millions d'euros.

4.6.2 Développement réussi d'Amundi Technology

Amundi Technology poursuit sa montée en puissance (39 clients fin 2021, dont 15 nouveaux), qui s'illustre notamment par le choix d'Alto Investment par Malakoff Humanis (54 milliards d'euros d'actifs) et AG2R (120 milliards d'euros d'actifs). La gamme ALTO [7] a été étoffée avec l'ajout de deux modules (ESG et *Asset Servicing*).

Par ailleurs, la diversification et internationalisation de l'offre sont illustrées par le gain d'un contrat avec Bank of New York Mellon qui a choisi l'offre *ALTO Asset Servicing* (dernière innovation de la gamme ALTO avec le module *ALTO Sustainability* dédié à l'ESG) pour la gestion mondiale de son activité « contrôle dépositaire » devenant ainsi le 3e client en deux ans, après Caceis et SGSS.

Sur 12 mois, les revenus d'Amundi Technology s'élèvent à 36 millions d'euros, en forte croissance.

(1) Source : Amundi, Lyxor, ETFGI à fin décembre 2021.
(2) OCIO : Outsourced Chief Investment Officer.
(3) Objectif annoncé le 4 janvier 2022 à partir des encours combinés de 282 milliards d'euros fin septembre 2021.
(4) Prix d'acquisition : 755 millions d'euros hors capital excédentaire.
(5) Source ETFGI décembre 2021.
(6) Normalisation : liée à - 3 millions d'euros de coûts one-off avant impôts liés à l'acquisition par Amundi. Le Résultat net comptable est de 40 millions d'euros.
(7) Amundi Leading Technologies & Operations.

4.6.3 Dépassement des objectifs ESG 2018-2021 et annonce de nouveaux objectifs ESG 2025

En Investissement Responsable, **Amundi a confirmé son leadership européen, avec 847 milliards d'euros** [(1)] **gérés fin 2021**, dont plus de 780 milliards d'euros en articles 8 & 9 (réglementation SFDR [(2)]). La collecte s'est élevée à + 36,5 milliards d'euros [(3)]. Au terme du plan stratégique ESG 2018-2021, tous les engagements ont été tenus.

Le 8 décembre 2021, Amundi a présenté **son nouveau Plan ESG « Ambition 2025 »,** qui a pour objectif d'amplifier ses engagements, que ce soit au travers des solutions d'épargne et d'investissement proposées à ses clients ou des actions menées auprès des entreprises. Dans un souci d'alignement, Amundi va indexer également la rémunération de ses principaux cadres sur des objectifs ESG et présentera l'ensemble de sa stratégie climat à ses actionnaires.

4.6.4 Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management

Après avoir étudié la proposition de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Private Limited (SBI FM), Amundi a annoncé en décembre 2021 son soutien à cette initiative et son intention de céder environ 4 % du capital de SBI FM dans le cadre de cette introduction en bourse. SBI FMPL est actuellement détenue par SBI (62,6 %), Amundi (36,78 %) et les collaborateurs (0,6 %).

Cette cotation devrait être réalisée à la bourse indienne, sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché.

4.6.5 Covid-19

L'épidémie de Covid-19 avait constitué en 2020 une crise intense et exceptionnelle qui avait démontré la robustesse du business model d'Amundi. Le principal impact financier avait résulté de la sensibilité des actifs sous gestion à la baisse des marchés financiers (actions, taux…) en termes de valorisation et donc de revenus de gestion ; la baisse des marchés financiers en 2020 avait également eu une incidence négative sur les résultats financiers.

En 2021, les marchés financiers ont fortement rebondi. Néanmoins l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Les parties ci-dessous ont fait l'objet d'une mise à jour postérieurement à l'arrêté des comptes en date du 9 février 2022, notamment pour refléter les évolutions récentes liées à la situation en Russie et en Ukraine.

4.6.6 Crise Russie / Ukraine

Fin février 2022, les tensions entre la Russie et l'Ukraine ont débouché sur un conflit armé. Cette crise a entraîné une baisse des marchés d'actions et une hausse de la volatilité. Amundi a adapté rapidement son dispositif opérationnel, avec notamment une politique d'investissement prudente. L'exposition d'Amundi aux marchés russe et ukrainien est très limitée.

L'ampleur et la durée de cette crise sont difficiles à prévoir. Pour Amundi, le principal impact financier pourrait résulter de la sensibilité des actifs sous gestion à la baisse des marchés financiers mondiaux en termes de valorisation et donc de revenus de gestion. La hausse des incertitudes pourrait également avoir un effet sur l'appétit au risque des clients et donc sur la collecte d'Amundi.

4.6.7 Nomination d'un Directeur général Délégué

Le 30 mars 2022, Amundi a annoncé la nomination de Nicolas Calcoen au poste de Directeur Général Délégué, en charge du pôle Stratégie, Finance et Contrôle. D'autres nominations ont été annoncées. Ces nominations sont effectives au 1er avril 2022. Voir communiqué de presse Amundi du 30 mars 2022.

(1) Hors Lyxor. Voir Glossaire.
(2) Sustainable Financial Disclosure Regulation, nouvelle réglementation européenne SFDR imposant aux gérants de classer leurs actifs européens selon leur degré d'intégration ESG.
(3) Collecte nette hors produits de trésorerie et hors assureurs CA Assurances et Sogecap.

4.7 ANALYSE DES RÉSULTATS D'AMUNDI (SOCIÉTÉ MÈRE)

En 2021, le produit net bancaire d'Amundi (société mère) s'élève à 955 millions d'euros contre 348 millions d'euros en 2020, soit une hausse de 607 millions d'euros.

Il est composé principalement :

- des revenus sur titres de participation pour 948 millions d'euros au titre des dividendes perçus en provenance des filiales d'Amundi ;
- du résultat des portefeuilles de placement et de négociation pour + 31 millions d'euros compensé par la marge d'intérêt pour - 31 millions d'euros.

Les charges générales d'exploitation s'élèvent à 41 millions d'euros en 2021 et sont stables par rapport à celles de 2020.

Compte tenu de ces éléments, le résultat brut d'exploitation ressort à 914 millions d'euros en 2021, en hausse de 608 millions d'euros par rapport à l'exercice 2020. Cela s'explique d'une part par une amélioration du résultat des titres de participation de l'ordre de 580 millions d'euros (dont 499 millions d'euros au titre des versements de dividendes) et d'autre part par une diminution des moins-values de cessions des titres en portefeuille de placement et assimilé de l'ordre de 27 millions d'euros.

Le résultat courant avant impôt s'élève à 915 millions d'euros.

Dans le cadre de la convention d'intégration fiscale, Amundi enregistre un produit net d'impôt sur les bénéfices de 5 millions d'euros.

Au total, le résultat net d'Amundi est un bénéfice de 920 millions d'euros en 2021 contre un bénéfice de 324 millions d'euros en 2020.

Résultats d'Amundi (société mère) sur cinq ans

Nature des indications	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Capital en fin d'exercice *(en euros)*	503 776 405	504 260 885	505 408 263	506 464 883	507 686 628
Nombre d'actions émises	201 510 562	201 704 354	202 163 305	202 585 953	203 074 651
OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE *(en milliers d'euros)*					
Revenus nets	150 895	481 789	621 783	348 261	955 084
Résultat avant impôt, amortissement et provisions	135 802	459 973	570 764	306 678	914 916
Impôts sur les bénéfices	988	27 783	(3 380)	17 298	5 543
Résultat après impôts, amortissements et provisions	136 779	487 745	567 445	323 976	920 451
Montant des bénéfices distribués	503 601	579 365		587 499	832 606
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE ACTION *(en euros)*					
Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,68	2,42	2,81	1,6	4,53
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,68	2,42	2,81	1,6	4,53
Dividende attribué à chaque action	2,5	2,9	(1)	2,9	4,1
PERSONNEL					
Effectif moyen du personnel	11	12	12	9	9
Montant de la masse salariale de l'exercice *(en milliers d'euros)*	1 754	3 390	1 751	2 946	4 495
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (charges et œuvres sociales) *(en milliers d'euros)*	863	1 445	451	566	1 704

(1) Conformément aux recommandations de la Banque Centrale Européenne, le 1er avril 2020 Amundi a annoncé ne pas proposer de distribution de dividende au titre de l'exercice 2019, lors de l'AG du 12 mai 2020.

4.8 INFORMATIONS SUR LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES FOURNISSEURS ET DES CLIENTS (SOCIÉTÉ MÈRE)

Factures reçues et émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu (tableau prévu au I de l'article D. 441-6).

	Article D.441 I.-1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						**Article D.441 I.-2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu**					
(en milliers d'euros)	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	1	1	1	3	28	34			4		1	5
Montant total des factures concernées HT ou TTC	0	0	(3)	3	2 165	2 165			1 075		157	1 232
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,5 %	8,5 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice									3,5 %		0,5 %	4,1 %
(B) FACTURES EXCLUES DU A RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures exclus						0						0
Montant des factures exclues												
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉES												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement						> 30 jours						>30 jours

Ces informations n'incluent pas les opérations bancaires et les opérations connexes qui n'entrent pas dans le périmètre des informations à produire.



5 Gestion des risques et adéquation des fonds propres

5.1 CULTURE DU RISQUE (AUDITÉ) 220

5.2 FACTEURS DE RISQUES (AUDITÉ) 220

5.2.1 Risques liés à l'activité de gestion d'actifs 221

5.2.2 Risques financiers 225

5.3 DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES 229

5.3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques 229

5.3.2 Gouvernance (audité) 232

5.3.3 Organisation des fonctions et dispositifs de contrôle 234

5.3.4 Brève déclaration sur les risques 240

5.4 SOLVABILITÉ ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES 241

5.4.1 Ratio de solvabilité 241

5.4.2 Ratio de levier 243

5.4.3 Pilotage du capital économique 244

5.5 CHIFFRES CLÉS/PROFIL DE RISQUE 244

5.1 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 des fonctions de contrôle Risques, Conformité et Sécurité dans les différents comités : produits, investissements, service client, etc. ;
- le regroupement sur une plateforme 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 ;
- 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*.

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.

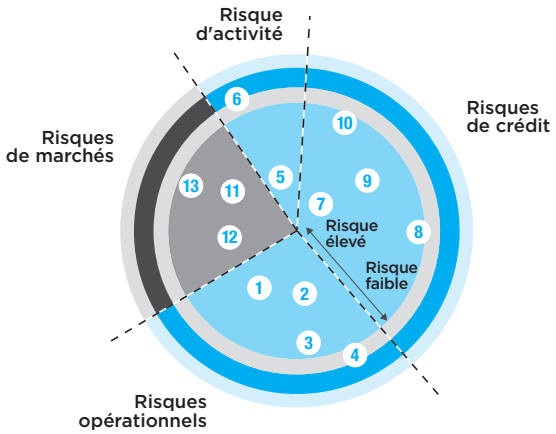
5.2 FACTEURS DE RISQUES (AUDITÉ) (1) (2)

Nous présentons ci-après les **principaux facteurs de risques** auxquels Amundi est exposée, conformément au règlement (UE) 2017/1129. Le tableau ci-dessous présente une vision synthétique de ces principaux facteurs de risques, classés par ordre de criticité décroissante au sein des différentes catégories de risques et tenant compte du dispositif de contrôle interne en place au sein d'Amundi.

PRINCIPAUX RISQUES PAR NATURE

Risques liés à l'activité de gestion d'actifs		Risques financiers	
Risques opérationnels	**Risques d'activité**	**Risques de crédit**	**Risques de marchés**
I. Promesse faite au client 1	I. Business 5	I. Défaut 7	I. Variation de prix du portefeuille de placement 11
II. Dysfonctionnement des processus, erreur humaine 2	II. Extra-financiers 6	II. Contrepartie sur opérations de marché 8	II. Change 12
III. Non-conformité, fiscaux, réglementaires et juridiques 3		III. Participation 9	III. Immobilier 13
IV. Discontinuité des activités 4		IV. Concentration 10	

Le diagramme ci-dessous présente une vision synthétique de ces principaux facteurs de risque. La représentation de leur importance est basée sur les montants de capital économique associés à ces facteurs de risques.



(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.*
(2) *Sauf répartitions par zone géographique et par secteur.*

5.2.1 Risques liés à l'activité de gestion d'actifs

5.2.1.1 Risques opérationnels

Parmi les **risques opérationnels** d'Amundi ressort essentiellement le risque de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance des processus, systèmes ou personnes responsables du traitement des transactions, ainsi que d'événements externes, qu'ils soient délibérés, accidentels ou naturels (inondations, incendies, tremblements de terre, attaques terroristes, *etc.*). Les risques opérationnels d'Amundi incluent également le risque juridique lié à l'exposition d'Amundi à des procédures civiles, administratives ou pénales, le risque de non-conformité découlant du non-respect des dispositions réglementaires et législatives ou normes déontologiques qui gouvernent ses activités, le risque de réputation susceptible d'en découler.

Au 31 décembre 2021, les actifs pondérés des risques opérationnels s'élevaient à 5,6 milliards d'euros pour un total d'actifs pondérés des risques de 14 milliards d'euros.

Risques	Conséquences potentielles
I. Promesse faite au client	
• Non-respect des règles d'investissement. • Désalignement de la gestion avec la promesse (implicite ou explicite) faite au client. • Baisse de la liquidité de fonds.	• Indemnisation des clients. • Sanction du régulateur. • Mesures de soutien ponctuelles.
II. Dysfonctionnement des processus, erreur humaine	
• Incident suite à un dysfonctionnement d'un processus opérationnel. • Erreur humaine.	• Indemnisation des clients. • Sanction du régulateur.
III. Risques de non-conformité, fiscaux, réglementaires et juridiques	
Amundi exerce pour activité principale une activité de gestion d'actifs et est à ce titre encadrée par les différents régimes réglementaires en lien avec cette activité. En outre, en sa qualité d'établissement de crédit, Amundi est également soumise au contrôle des autorités de supervision bancaire. Amundi est ainsi exposée : • à l'évolution et à l'accroissement des exigences réglementaires ; • aux réformes réglementaires qui pourraient avoir un impact sur les clients d'Amundi (banques, entreprises d'assurance ou fonds de pension), les incitant à revoir leurs stratégies d'investissement ou de placement ; • à la non-conformité aux lois ou réglementations applicables, ou tout changement dans l'interprétation ou la mise en œuvre de celles-ci.	• Se conformer à ces exigences est coûteux et peut influer sur la croissance d'Amundi. • Les réformes réglementaires pourraient impacter les clients d'Amundi et 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, entraînant un effet défavorable sur les encours sous gestion et ses résultats. • La non-conformité aux lois ou réglementations peut engendrer le cas échéant des sanctions, des interdictions de conduire certaines activités, une perte de clients, ou d'autres pénalités qui pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation d'Amundi et sur ses résultats.
IV. Risque de discontinuité des activités	
• Indisponibilité des systèmes d'information (destruction de matériels, attaque virale, destruction d'une base de données…). • Indisponibilité d'environnement de travail (inaccessibilité du site, défaillance des installations techniques). • Indisponibilité du personnel (grève de transports publics, épidémie, crue…).	• Non-disponibilité des systèmes IT (cyberattaque ou autre), empêchant la réalisation des opérations de marché. • Pertes potentielles suite à des « breaches ».

I. Promesse faite au client

Le risque associé à la gestion d'actifs pour compte de tiers découle du désalignement des pratiques de gestion avec la promesse (implicite ou explicite) faite au client.

Les risques liés aux investissements réalisés dans le cadre de la gestion pour compte de tiers sont supportés, dans leur grande majorité, par les clients. Dès lors, le risque principal est le risque de liquidité sur le passif des fonds ouverts.

Le non-respect des règles d'investissement pourrait avoir pour conséquences :

- la mise en place de mesures de soutien en cas d'absence de liquidité sur certaines classes d'actifs, afin de permettre aux clients de sortir de leur investissement ;
- de devoir indemniser les clients en cas d'évolution défavorable des marchés suite au non-respect de contraintes d'investissement ;
- une sanction du régulateur.

Au 31 décembre 2021, les risques liés au non-respect des règles d'investissement et au désalignement de la gestion avec la promesse (implicite ou explicite) faite au client représentaient 32% des RWA (*Risk-Weighted Assets* ou Emplois pondérés) au titre du risque opérationnel.

II. Risques de dysfonctionnement des processus, d'erreur humaine

Les systèmes de communication et d'information d'Amundi, et ceux de ses clients, de ses prestataires de services et de ses contreparties, pourraient être sujets à des dysfonctionnements opérationnels. Le risque d'erreur involontaire par une personne lors de la réalisation d'une tâche ne peut également pas être totalement exclu. Les conséquences d'un dysfonctionnement opérationnel ou d'une erreur humaine varient selon le type d'incident, il pourrait s'agir de devoir indemniser un client, de sanction du régulateur, d'une atteinte à la réputation d'Amundi…

Au 31 décembre 2021, les risques liés à une défaillance d'un processus opérationnel ou à une erreur humaine représentaient 53 % des RWA au titre du risque opérationnel.

III. Risques de non-conformité, fiscaux, réglementaires et juridiques

Amundi est un groupe international exerçant ses activités dans de nombreux pays. La gestion d'actifs (y compris encours de Lyxor acquis le 31 décembre 2021) constitue l'activité principale d'Amundi, essentiellement en Europe avec 1 562 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2021 (999 milliards d'euros en France, 215 milliards d'euros en Italie, 347 milliards d'euros dans le reste de l'Europe), 372 milliards d'euros en Asie 130 milliards d'euros dans le reste du monde. Du fait de leur activité principale de gestion d'actifs, les sociétés de gestion qui composent la majeure partie du Groupe Amundi sont soumises aux régimes réglementaires et de supervision dans chacun des pays où Amundi conduit ses activités. Également, certaines entités d'Amundi agréées en tant qu'établissement de crédit ou entreprise d'investissement sont soumises au contrôle des autorités de supervision bancaire. Et, en tant que filiale significative d'un groupe bancaire, le groupe Crédit Agricole, Amundi est soumise à des exigences réglementaires supplémentaires.

Les réglementations influent fortement sur la manière dont Amundi exerce ses activités. Se conformer à ces exigences est coûteux et peut influer sur la croissance d'Amundi.

Des réformes réglementaires pourraient également impacter certains clients d'Amundi, tels que les banques, entreprises d'assurance ou fonds de pension, et pourraient conduire ces clients à revoir leurs stratégies d'investissement ou de placement au détriment d'Amundi et/ou à réduire leur intérêt pour les produits d'Amundi. Ces potentielles réformes réglementaires pourraient donc avoir un effet défavorable significatif sur les encours sous gestion d'Amundi, ses résultats et sa situation financière.

La non-conformité d'Amundi aux lois ou réglementations applicables, ou tout changement dans leur interprétation ou leur application, pourrait entraîner une condamnation à des sanctions, une interdiction temporaire ou permanente d'exercer certaines activités, avec des pertes de clients, des pénalités qui pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation d'Amundi et, ce faisant, un effet défavorable significatif sur son activité et ses résultats.

Amundi a structuré ses activités commerciales et financières de manière à se conformer aux réglementations fiscales qui lui sont applicables. Étant donné qu'il n'est pas toujours possible de dégager une interprétation claire et définitive de la législation fiscale des différents pays dans lesquels des entités d'Amundi sont situées ou opèrent, le Groupe ne peut pas garantir que ses positions fiscales ne seront pas remises en cause par les autorités fiscales compétentes. D'une manière générale, tout manquement à la législation fiscale d'un pays donné peut entraîner des redressements fiscaux et, le cas échéant, des pénalités, amendes et intérêts de retard.

Par ailleurs, la législation fiscale des différents pays dans lesquels les entités d'Amundi sont situées ou opèrent est susceptible de changer (notamment en cas de modifications de la position des autorités fiscales et/ou de l'interprétation de la loi par la justice).

Ces différents facteurs de risque sont susceptibles de se traduire par une augmentation de la charge fiscale d'Amundi et d'avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, ses résultats et sa situation financière.

IV. Risques de discontinuité des activités

L'infrastructure d'Amundi, — y compris sa capacité technologique, ses centres de données et ses espaces de travail —, est vitale pour la compétitivité de ses activités. Une partie significative des activités critiques d'Amundi est concentrée dans un nombre limité de zones géographiques, principalement Paris, ainsi que Londres, Tokyo, Hong Kong, Singapour et Boston (États-Unis). Des événements externes, qu'ils soient délibérés, accidentels ou naturels pourraient impacter la capacité d'Amundi à opérer, cela pourrait être :

- une indisponibilité d'environnement de travail local causée par l'inaccessibilité du site (un immeuble ou un ensemble d'immeubles lorsque ceux-ci sont regroupés) ou par la défaillance des installations techniques (panne d'électricité, perte d'accès des moyens télécom…) ;
- une indisponibilité du personnel causée par une grève de transports publics, une épidémie, une crue, *etc. ;*
- une indisponibilité physique des systèmes d'information causée par la destruction physique de matériels du *Datacenter* ou des moyens d'accès réseau au *Datacenter* ;
- une indisponibilité logique des systèmes d'information *Datacenter* causée par malveillance, erreur ou accident (attaque virale, intrusion, destruction accidentelle d'une base de données ou un « bug » informatique altérant des bases de données) ;
- une indisponibilité massive des postes de travail causée, par exemple, par une attaque virale massive qui toucherait les postes de travail.

Nonobstant les efforts déployés par Amundi pour garantir la poursuite de ses activités lors d'un tel sinistre, sa capacité à opérer pourrait être impactée de manière défavorable, ce qui pourrait entraîner une baisse des encours sous gestion, de ses résultats ou pourrait aussi impacter la capacité d'Amundi de se conformer à ses obligations réglementaires, ce qui pourrait affecter sa réputation, entraîner des sanctions réglementaires ou des amendes. En outre, une panne ou une défaillance des systèmes d'information d'Amundi pourrait affecter sa capacité à déterminer la valeur liquidative des fonds qu'elle gère et l'exposer à des réclamations de ses clients et affecter sa réputation.

Amundi est exposé à la cybercriminalité ciblant ses clients, ses fournisseurs ou partenaires mais également ses propres infrastructures et données informatiques. L'interconnexion entre les différentes entreprises de marché et la concentration de celles-ci augmentent le risque d'un impact sur Amundi en cas d'attaques visant l'un des maillons de cette chaîne tenant notamment compte de la complexité des systèmes devant être coordonnés dans des délais contraints.

5.2.1.2 Risques d'activité

Les risques d'activité sont relatifs à la stratégie d'Amundi, à ses activités de gestion d'actifs et à ses concurrents.

Risques	Conséquences potentielles
I. Risque *business*	
Les principaux risques impactant l'activité de gestion d'actifs sont : • l'évolution des marchés financiers ; • la dépendance d'Amundi aux réseaux de distribution des groupes Crédit Agricole et Société Générale en France ; • les taux des commissions de gestion ; • la demande des clients.	• Baisse de valorisation des actifs, entraînant une baisse des assiettes de commissions. • Difficulté à réaliser des surperformances, d'où une minoration des commissions de surperformance. • Réticence des investisseurs à prendre du risque sur des marchés perturbés. • Restrictions ou limitations éventuelles de certaines activités.
II. Risques extra-financiers	
• Offre ESG non conforme aux attentes des investisseurs en matière d'exemplarité et d'engagement. • Mauvaises pratiques de commercialisation, contrevenant aux obligations de fournir des informations à caractère exact, clair et non trompeur qui permette d'évaluer la démarche ESG proposée. • Non-conformité du portefeuille ou de certains titres détenus avec les caractéristiques ESG du produit.	• Désaffection de la clientèle.

I. Risques *business*

La grande majorité des revenus d'Amundi provient des commissions de gestion, calculées en fonction de ses encours sous gestion. Ses résultats sont donc sensibles aux facteurs impactant l'évolution de ses encours :

- **L'évolution de la valeur des instruments financiers pourrait baisser (impact direct sur la valeur des actifs sous gestion et indirect sur le niveau de la collecte).**

  Le niveau des encours sous gestion dépend en grande partie de la valeur des actifs détenus dans les fonds et portefeuilles gérés par Amundi, en particulier les obligations, les actions, les produits monétaires, les devises et les actifs réels.

  Les fluctuations des marchés financiers, en particulier les mouvements de taux d'intérêts, des *spreads* de crédit, des cours de change et la valeur des actions peut entraîner une variation significative de la valeur des encours sous gestion d'Amundi. Des mouvements adverses des marchés financiers peuvent aussi réduire les nouveaux investissements et conduire des investisseurs à retirer des actifs de fonds et portefeuilles gérés par Amundi, impactant encore davantage les encours sous gestion et donc les revenus d'Amundi.

- **Amundi est dépendante, en France, des réseaux de distribution des groupes Crédit Agricole et Société Générale.**

  Amundi se concentre sur deux segments de clientèle : particuliers et institutionnels. Le segment des particuliers inclus la distribution de solutions d'épargne pour les clients des réseaux partenaires en France et à l'étranger, ainsi que des distributeurs tiers.

  En France, Amundi s'appuie sur les réseaux des banques affiliées aux groupes Crédit Agricole et Société Générale, avec lesquelles il a des accords de distribution lui garantissant une quasi-exclusivité pour distribuer une part significative de ses produits. Les produits distribués en France au travers de ces accords de distribution représentaient 128 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2021. Si un de ces contrats se terminait et n'était pas renouvelé, les encours sous gestion d'Amundi et les commissions pourraient être significativement (mais progressivement) réduits.

  À l'étranger, Amundi a depuis 2017 un accord de distribution sur 10 ans avec le réseau UniCredit en Italie, Allemagne, Autriche et en Europe de l'Est. Amundi reste aussi le fournisseur privilégié des réseaux Crédit Agricole et Société Générale en Italie (CA Italie), République tchèque (Komerční Banka) et Pologne (CA Polska). Amundi a aussi un partenariat avec BAWAG P.S.K. en Autriche, Resona au Japon et Banco Sabadell en Espagne. Les produits distribués par l'intermédiaire des réseaux de distribution partenaires à l'international représentent 174 milliards d'euros d'encours sous gestion au 31 décembre 2021. Amundi a également créé fin 2020 une nouvelle filiale en Chine avec Bank of China.

  Cette capacité de distribution est complétée par des distributeurs tiers, des banques privées et des conseillers en gestion de patrimoine. Les produits distribués *via* ces distributeurs tiers représentaient 324 milliards d'euros d'actifs sous gestion d'Amundi au 31 décembre 2021.

  De plus, Amundi est actionnaire de « joint-ventures » qui opèrent notamment en Inde, en Chine, en Corée du Sud et au Maroc. Les produits distribués grâce à ces « joint-ventures » représentaient 286 milliards d'euros d'actifs sous gestion d'Amundi au 31 décembre 2021.

  Ces accords peuvent être résiliés ou ne pas être renouvelés pour des motifs d'ordre commercial ou d'ordre légal. En outre, ces distributeurs tiers qui distribuent des produits d'Amundi ne sont pas liés par une clause d'exclusivité. En d'autres termes, si une banque faisant partie de ce réseau de distribution décidait de remplacer les produits d'Amundi par ceux d'un concurrent, ou de réduire les ressources consacrées à la promotion et à la distribution des produits d'Amundi, ou si elle facturait des commissions plus élevées pour la distribution des produits d'Amundi, il pourrait en découler un impact défavorable sur les encours sous gestion et les résultats d'Amundi. En outre, des facteurs affectant la situation concurrentielle ou la réputation de ces réseaux de distribution, ainsi qu'une défaillance potentielle de ces entités, pourraient avoir un effet défavorable sur la réputation et les résultats d'Amundi.

- **Les taux des commissions de gestion sont soumis à la pression concurrentielle et à la pression du marché.**

  Les commissions de gestion d'Amundi sont généralement un pourcentage de ses encours sous gestion, et varient en fonction du type de produit, du marché géographique et d'autres facteurs. En 2021, les revenus générés par les commissions et autres produits des activités clientèle s'élevaient à 2,786 milliards d'euros (hors commissions de surperformance).

  Les commissions sont soumises à une pression concurrentielle intense : les commissions facturées sur les produits de *Retail* doivent être communiquées en vertu des réglementations en vigueur, et celles qui sont facturées à des investisseurs institutionnels sont généralement déterminées par un processus de mise en concurrence. Les commissions appliquées sur le marché de la gestion d'actifs ont subi une pression concurrentielle significative ces dernières années. Une réduction des taux de commission impacterait directement et défavorablement le résultat d'Amundi.

  Amundi est confrontée à une concurrence significative : Amundi est le plus grand gérant d'actifs européen en termes d'encours sous gestion et figure parmi les 10 premières entreprises de gestion d'actifs au niveau mondial (source : IPE « Top 500 asset managers », classement publié en juin 2021 sur la base des encours sous gestion à fin décembre 2020). L'industrie de la gestion d'actifs est hautement concurrentielle et les barrières à l'entrée ne sont que modérées. Les principaux concurrents d'Amundi sont des entreprises de gestion d'actifs, des compagnies d'assurance et des entreprises de services financiers, dont beaucoup offrent des produits d'investissement similaires à ceux d'Amundi. La concurrence qui s'exerce dans l'industrie repose sur plusieurs facteurs, y compris la performance des investissements, le niveau des commissions facturées, la qualité et la diversité des services et produits fournis, la notoriété et la réputation de l'entreprise, l'efficacité des canaux de distribution et la capacité à développer de nouvelles stratégies d'investissement et de nouveaux produits afin de répondre aux besoins changeants des investisseurs. Les investisseurs particuliers ont de nombreux choix d'investissement, qui sont encore plus nombreux à présent que l'offre d'investissements en ligne ne cesse de s'amplifier. Pour leur part, les investisseurs institutionnels choisissent généralement les gérants en les mettant en concurrence. L'intensification de la concurrence, particulièrement si elle conduit à la réduction des commissions, pourrait entraîner une baisse des encours sous gestion et des résultats d'Amundi. En outre, Amundi doit affronter la concurrence des plus grands groupes bancaires français et internationaux dans le cadre de son activité d'émission d'EMTN structurés. Il s'y ajoute le fait que de nouveaux opérateurs nationaux et internationaux peuvent entrer sur les marchés où Amundi opère et, ce faisant, intensifier la concurrence, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats et les perspectives d'Amundi. Enfin, les produits commercialisés dans le cadre de la gestion d'actifs sont concurrencés par d'autres catégories d'investissement offertes aux investisseurs (valeurs mobilières diverses, obligations, produits d'épargne réglementée et non réglementée, placements immobiliers, *etc.*).

  En outre, de nombreux concurrents offrent des produits similaires ou comparables à ceux qui sont offerts par Amundi. La défaillance ou la performance négative de produits de concurrents pourrait entraîner une perte de confiance dans les produits similaires d'Amundi, quelle que soit la performance de ces derniers. Toute perte de confiance dans un type de produit pourrait conduire à des retraits, des remboursements et des problèmes de liquidité au titre de ces produits, ce qui pourrait avoir un impact défavorable sur Amundi et entraîner une baisse de ses encours sous gestion et des résultats d'Amundi.

- **La demande des clients d'Amundi dépend de facteurs qui échappent à son contrôle et affectent globalement le marché de la gestion d'actifs.**

  Des facteurs exogènes tels que l'environnement macroéconomique, sanitaire ou fiscal pourraient affecter la volonté des investisseurs de constituer de l'épargne et/ou d'investir dans des produits financiers et, par conséquent, réduire l'intérêt que ces investisseurs peuvent avoir pour les produits financiers dans leur ensemble ou pour les produits d'Amundi. Ces évolutions, dont l'ampleur et les implications sont imprévisibles, pourraient avoir un impact négatif significatif sur les encours sous gestion et les revenus d'Amundi.

- **L'incapacité d'Amundi à recruter et retenir ses employés pourrait lui faire perdre des clients et provoquer une baisse de ses encours.**

  Le succès d'Amundi dépend des talents et des efforts de ses collaborateurs hautement qualifiés et de sa capacité à planifier la croissance future à long terme de l'entreprise, en identifiant les collaborateurs qui pourront finalement jouer des rôles clés chez Amundi. Le marché des gestionnaires de portefeuille, des analystes investissement, des spécialistes produit, des commerciaux et autres professionnels qualifiés est concurrentiel, et les facteurs qui affectent la capacité d'Amundi à attirer et retenir ces collaborateurs sont notamment sa réputation, la rémunération et les avantages qu'elle offre, et son engagement de gérer efficacement la relève des cadres, y compris par le développement et la formation de collaborateurs qualifiés. Si Amundi est incapable de le faire, sa capacité à préserver sa compétitivité et à conserver ses clients existants pourrait s'en trouver impactée et il pourrait en résulter une baisse de ses encours sous gestion et de ses résultats.

- **Une atteinte portée à la réputation d'Amundi pourrait conduire à une diminution de ses encours sous gestion, de son chiffre d'affaires et de ses résultats.**

  L'intégrité de l'image de marque et de la réputation d'Amundi revêt une importance cruciale pour sa capacité à attirer et conserver des clients, des partenaires commerciaux et des collaborateurs. La réputation d'Amundi pourrait être entachée par des facteurs comme une mauvaise performance des investissements, un procès, une action réglementaire, une faute ou une violation des lois ou règlements applicables. La publicité négative s'attachant à l'un ou l'autre de ces facteurs pourrait nuire à la réputation d'Amundi, l'exposer à des sanctions réglementaires et avoir un impact défavorable sur ses relations avec les clients, les distributeurs tiers et d'autres partenaires commerciaux. Toute atteinte à l'image de marque d'Amundi pourrait avoir un impact négatif sur le statut d'Amundi dans l'industrie et entraînerait une perte d'activité à court et long terme.

II. Risques extra-financier

- Le fait de ne pas se conformer aux attentes des investisseurs en termes d'offre ESG ou de responsabilité sociale d'entreprise ;
- de mauvaises pratiques de commercialisation, contrevenant aux obligations de fournir des informations à caractère exact, clair et non trompeur qui permette d'évaluer la démarche ESG proposée ;
- la non-conformité du portefeuille ou de certains titres détenus avec les caractéristiques ESG du produit,

pourraient conduire à une perte de clients et affecter l'image de marque et la réputation d'Amundi.

Amundi prend des dispositions pour répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes en matière de responsabilité sociale d'entreprise. Au niveau de l'entreprise, les risques extra-financiers sont adressés par des politiques relatives à son fonctionnement (politiques Achats ; politiques Ressources Humaines…) mises en place par les métiers concernés.

Les risques extra-financiers dans les portefeuilles gérés pour compte de tiers sont quant à eux encadrés par des limites d'investissement établies sur la base de notations internes, résultat d'une analyse effectuée selon des critères ESG par une équipe d'analystes dédiée. Les différents paramètres retenus pour l'élaboration de ces notations et les limites d'investissement applicables à l'ensemble des portefeuilles et/ou de manière individuelle en fonction des processus de gestion financière, font l'objet d'une gouvernance spécifique à laquelle participent les équipes de contrôle des risques. Au cours des dernières années, Amundi a renforcé et élargi son approche pour intégrer l'identification et l'évaluation des risques climatiques physiques et de transition parmi les indicateurs clés considérés.

Amundi a annoncé en 2018 la mise en place d'un objectif d'intégration des critères extra-financiers (ESG) dans ses processus d'investissement de gestion active discrétionnaire (les fonds ouverts gérés activement ayant un objectif de surperformance ESG par rapport à leur univers de référence dès lors que cela est techniquement possible) et continue à développer son offre ESG, Amundi disposait ainsi à fin décembre 2021 de plus de 840 milliards d'euros d'encours Investissement Responsable dont quelque 850 fonds et produits financiers catégorisés en Article 8 ou 9, en conformité avec le règlement « Disclosure » (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) (cf. Chapitre 3 pour le détail des dispositions prises par Amundi en matière de responsabilité sociale d'entreprise et d'ESG).

5.2.2 Risques financiers

5.2.2.1 Risques de crédit

Les risques de crédit et de contrepartie sont liés à la défaillance d'une contrepartie. Amundi est exposée au risque de crédit dans le cadre de la gestion de fonds garantis, si le défaut d'un tiers entraîne une performance insuffisante par rapport à la garantie donnée, mais aussi sur l'intermédiation de dérivés, Amundi étant intermédiaire entre les fonds et les contreparties bancaires. Amundi est également exposé au risque de crédit sur son portefeuille de placement.

Au 31 décembre 2021, les RWA au titre du risque de crédit hors franchises et CVA s'élevaient à 5,9 milliards d'euros sur un total de RWA de 14 milliards d'euros.

Risques	Conséquences potentielles
I. Risque de défaut	
Amundi est exposée au risque de défaut au niveau de : • son portefeuille de placement ; • certains produits proposés aux clients, assortis de niveaux de performance et/ou de protection garantis.	• Pertes potentielles. • Paiement d'une compensation financière en cas de sous-performance d'un produit garanti. • Baisse de valorisation des actifs, entraînant une baisse des assiettes de commissions.
II. Risque de contrepartie sur opérations de marché	
Amundi étant intermédiaire entre les fonds et les contreparties bancaires, cette activité ne génère pas de risque de marché, mais expose Amundi au risque de défaut des contreparties.	• Perte potentielle en cas de défaut d'une contrepartie couplée à une évolution défavorable des marchés.
III. Risque de participation	
Amundi supporte le risque d'une baisse de valeur des titres de capital qu'elle détient dans le cadre de prises de participations stratégiques.	• Pertes potentielles si la valeur des titres de capital détenus venait à diminuer.
IV. Risque de concentration	
Amundi a une forte concentration du risque de crédit et de contrepartie sur le secteur financier.	• Pertes potentielles en cas de défaut d'un ou plusieurs émetteurs ou contreparties.

I. Risque de défaut

Amundi est exposée au risque de défaut au niveau de son portefeuille de placement ainsi qu'au travers des garanties accordées à certains produits proposés aux clients. Ce risque 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. 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.

Les fonds structurés qui bénéficient des garanties octroyées par Amundi comprennent principalement trois grandes familles : les fonds à formule, les fonds gérés en assurance de portefeuille (fonds CPPI) et les fonds de pension italiens.

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.

Les fonds de pension italiens ont pour objectif de protéger le capital des souscripteurs sur un horizon lié au départ à la retraite (sauf cas de sortie anticipée).

Le tableau suivant présente les montants garantis au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020 :

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds à formule	5 288	7 064
Fonds en assurance de portefeuille (CPPI)	5 866	6 052
Fonds de pension italiens	2 888	3 050
Autres garantis	4 218	2 076
TOTAL DES ENGAGEMENTS HORS BILAN	**18 260**	**18 242**

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 à la Direction des Risques.

L'actif des fonds peut être constitué des éléments suivants :

- acquisition directe de titres de créance ;
- acquisition d'actions dont la performance peut être échangée avec des établissements bancaires de premier rang ;
- pension avec des établissements bancaires de premier rang ;
- achat de parts de fonds (investissements diversifiés).

Hormis le cas des fonds de pension italiens, 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 processus 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.

II. Risque de contrepartie sur opérations de marché

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 2021, le nominal total des opérations conclues par Amundi Finance avec les contreparties de marché s'élève à 39,6 milliards d'euros.

Les transactions, une fois la commercialisation des fonds et EMTN finalisée, 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 2021 sont de 709 millions d'euros contre 485 millions d'euros au 31 décembre 2020. 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'arrêté, 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. Aucune provision n'était constatée au 31 décembre 2021.

Afin de réduire pour les fonds le risque de contrepartie associé à ces opérations – risque auquel Amundi est exposée 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 utilisées 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-cadres avec échange de collatéral, ce qui réduit substantiellement le risque de contrepartie pour Amundi.

Bien que les transactions soient exécutées en vertu de contrats-cadres avec échange de garanties financières (« collateral ») afin de réduire le risque de contrepartie d'Amundi, Amundi peut néanmoins encourir des pertes significatives en cas de défaillance de contreparties majeures. Dans le cas où l'un ou plusieurs des établissements financiers seraient en situation de défaut, Amundi devrait dénouer ces transactions et rechercher d'autres contreparties afin de conclure de nouvelles transactions. En outre, le risque de crédit d'Amundi pourrait être amplifié si les garanties financières détenues par Amundi ne peuvent pas être vendues ou sont liquidées à des prix insuffisants pour recouvrer le montant qui lui est dû au titre de son exposition aux dérivés.

III. Risque de participation

Dans le cas de prises de participations stratégiques dans le capital de sociétés, le degré de contrôle d'Amundi peut être limité et tout désaccord avec d'autres actionnaires ou avec la Direction de l'entité concernée pourrait avoir un impact défavorable sur la capacité d'Amundi à influencer les politiques de cette entité. Amundi est exposée au risque d'une baisse de la valeur des titres de capital détenus.

Le montant des participations dans les entreprises mises en équivalence était de 385 millions d'euros au 31 décembre 2021.

IV. Risque de concentration

Au 31 décembre 2021 et 2020, 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 3 212 millions d'euros en 2021 et 4 506 millions d'euros en 2020) :

RÉPARTITION PAR NOTATION

	31/12/2021	31/12/2020
AAA	2 %	2 %
AA+	9 %	11 %
AA	4 %	3 %
AA –	5 %	6 %
A+	10 %	9 %
A	4 %	9 %
A –	9 %	9 %
BBB+	20 %	21 %
BBB	10 %	7 %
BBB –	26 %	21 %
NR	0 %	1 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

RÉPARTITION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	31/12/2021	31/12/2020
France	21 %	19 %
Belgique	2 %	3 %
Espagne	14 %	15 %
Italie	29 %	23 %
Royaume-Uni	2 %	3 %
Pays-Bas	2 %	2 %
Allemagne	7 %	5 %
États-Unis	16 %	18 %
Autres	9 %	12 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

RÉPARTITION PAR SECTEUR

	31/12/2021	31/12/2020
Institutions financières	24 %	24 %
Souverains et agences	53 %	56 %
Entreprises	22 %	20 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

L'examen des expositions montre une concentration forte sur le secteur financier. Les expositions portent principalement sur des banques de premier plan, notamment les grands établissements de crédit français.

En cas de détérioration de la situation financière d'un secteur ou d'un pays dans lequel Amundi présente une forte concentration, Amundi courrait le risque que les entreprises de ce secteur ou de ce pays dont les titres sont détenus par les fonds garantis se trouvent en situation de défaut simultanément. Amundi encourrait des coûts substantiels pour remplacer ces actifs et pour remplir ses obligations en tant que garant.

5.2.2.2 Risques de marchés

Les risques de marchés sont liés à la variation des paramètres de marché : taux d'intérêt, taux de change, cours des titres, *spreads* de crédit, *etc.*

Au 31 décembre, les RWA au titre des risques de marchés s'élevaient à 979 millions d'euros sur un total de RWA de 14 milliards d'euros.

Risques	Conséquences potentielles
I. Risque de variation de prix du portefeuille de placement	
Les principaux facteurs de risques pouvant impacter la valeur des actifs détenus dans le portefeuille de placement d'Amundi sont : • les *spreads* de crédit ; • les taux d'intérêt ; • les marchés actions.	• Pertes potentielles en cas d'évolution défavorable des paramètres de marché.
II. Risque de change	
Les principales expositions au risque de change d'Amundi sont des expositions structurelles, liées à ses participations à l'étranger.	• Dévalorisation des investissements.
III. Risque immobilier	
Amundi émet des obligations dont la formule est indexée en partie sur le marché immobilier. Cette exposition est couverte par des actifs immobiliers, entraînant un risque en cas de baisse significative du prix de ces actifs du fait de la garantie de capital attachée au produit.	• Effet marché négatif sur les actifs au bilan, non compensé par l'évolution du passif. • Pertes potentielles en cas de baisse significative du prix des actifs immobiliers.

I. Risque de variation de prix du portefeuille de placement

Le portefeuille de placement recouvre le placement des excédents de Fonds Propres en investissements volontaires et en *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 jusqu'à deux fois par trimestre et qui fixe les orientations concernant l'investissement du portefeuille de placements volontaires 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 4.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

Les fluctuations des marchés financiers, en particulier les fluctuations des taux d'intérêt, des *spreads* de crédit de l'émetteur, des devises et de la valeur des actions, peuvent entraîner un changement significatif de la valeur des propres investissements d'Amundi et affecter le chiffre d'affaires net et/ou les fonds propres d'Amundi. 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. Elle était de 13 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, d'autres indicateurs sont utilisés pour le suivi du portefeuille : plus ou moins-values latentes, sensibilité aux variations des taux d'intérêt, *spread* et marchés actions et des indicateurs de stress historiques et hypothétiques.

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 de ne pas couvrir de manière systématique l'ensemble de ces expositions. Même si les positions de change d'Amundi ne sont pas importantes, les fluctuations des taux de change pourraient affecter les résultats et la situation financière d'Amundi.

En 2021, il a été décidé de couvrir les expositions les plus significatives (en USD, JPY et GBP) en vue d'optimiser les coûts de couverture en relation avec l'impact de ce risque, afin d'immuniser le ratio CET1 contre ce risque. Ces couvertures s'élevaient à 224 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les positions de change opérationnelles sont encadrées par une limite globale. Cette dernière assure la conversion régulière des revenus perçus en devise vers l'euro. Par ailleurs, elle oblige 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 immobilier

Depuis fin 2013, Amundi développe une activité d'émissions obligataires indexées :

- obligations dont la formule est indexée sur les marchés actions : ces émissions sont adossées grâce au recours à des dérivés ; elles ne présentent pas de risque de marché pour Amundi ;
- obligations dont la formule est indexée en partie sur le marché immobilier : l'adossement de ces émissions est effectué selon les mêmes principes que pour les émissions indexées sur actions, néanmoins il expose Amundi à un risque de variation du prix des actifs immobiliers en raison de la garantie de capital attachée au produit ; cette typologie de risque fait l'objet d'un encadrement spécifique.

Au 31 décembre 2021, le montant nominal des émissions de titres structurés s'élevait à 8 914 millions d'euros, y compris 1 167 millions d'euros d'obligations indexées en partie sur l'immobilier.

Amundi investit une partie des produits de ces titres en parts de fonds de placement immobilier gérés par l'une de ses entités. Pour ces titres, Amundi est exposée à un risque immobilier, étant donné qu'elle est habituellement obligée de payer le principal des titres à leur échéance, quelle que soit la performance des fonds de placement immobilier sous-jacents.

Dans une moindre mesure, Amundi pourrait être exposée à un risque de liquidité car elle pourrait ne pas être en mesure de vendre les actions/parts de fonds sous-jacentes assez rapidement pour générer les liquidités requises afin d'honorer des demandes de remboursement, particulièrement en temps de perturbation du marché.

5.3 DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES

5.3.1 Dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

Le dispositif de contrôle interne d'Amundi répond notamment aux dispositions prévues par le 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 soumis au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), 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.

Le dispositif de contrôle interne est 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. Ces référentiels externes sont complétés 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.

Le dispositif de contrôle interne s'applique de manière homogène à l'ensemble des entités du Groupe Amundi 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 est décliné et adapté par les différentes unités opérationnelles et filiales en fonction de leurs spécificités, notamment au regard de leurs obligations réglementaires.

Le Conseil d'Administration définit le cadre d'appétence au risque et les limites de risque applicables au Groupe. La gouvernance du dispositif de Contrôle Interne prévoit que le Comité des Risques du Conseil d'Administration remonte systématiquement les résultats des contrôles et les incidents significatifs à l'égard de ce cadre.

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

5.3.1.1 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, au travers de délégations formalisées et mises à jour ;
- une séparation effective des fonctions d'engagement et de contrôle.

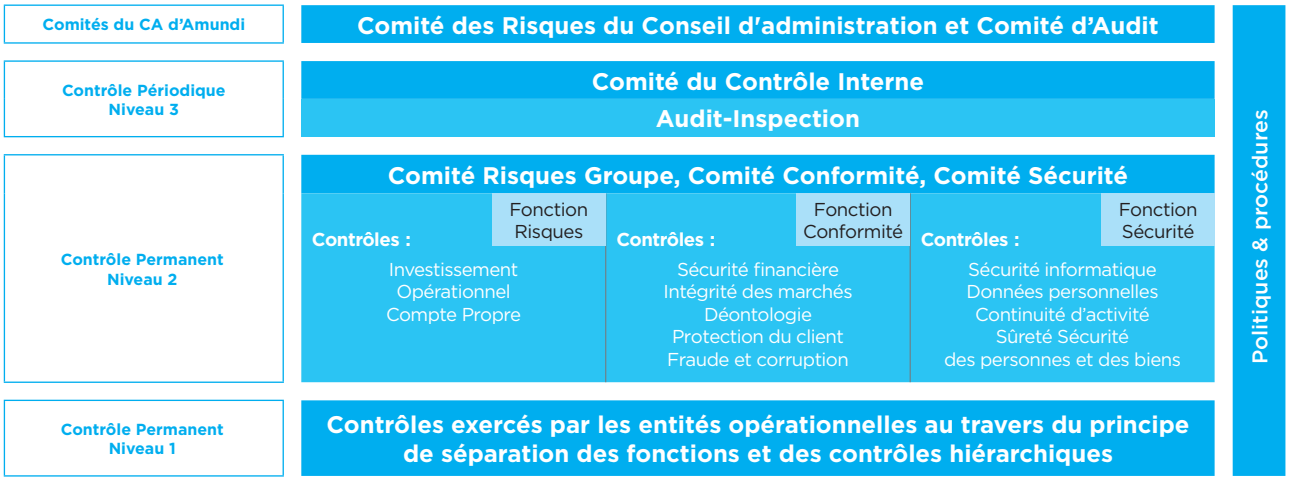
Le dispositif de contrôle interne s'appuie schématiquement sur deux principaux piliers :

- 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 permanent de premier niveau réalisé par les unités opérationnelles, le contrôle permanent de second niveau assuré par les fonctions Risques, Conformité et Sécurité, et le contrôle périodique exercé par l'Inspection.

Le dispositif de contrôle interne d'Amundi couvre l'ensemble du Groupe en France et à l'international à l'exception des *joint-ventures* dans lesquelles Amundi est actionnaire minoritaire.

5.3.1.2 Missions des fonctions de contrôle

Schéma du dispositif de contrôle interne



Le contrôle permanent de premier niveau

Le Contrôle Permanent de premier niveau constitue le socle du dispositif de Contrôle Interne. Il est mis en œuvre par les unités opérationnelles sous la responsabilité de leur hiérarchie. Le Contrôle Permanent de premier niveau s'assure du respect des procédures internes relatives aux processus opérationnels, de leur conformité aux lois et réglementations en vigueur et aux normes professionnelles et déontologiques. Il permet de prévenir ou de détecter l'ensemble des risques générés par les activités d'Amundi.

Les dirigeants des unités opérationnelles sont chacun responsables de la maîtrise des risques liés à leurs activités. Ils sont garants de la définition, du déploiement effectif et l'actualisation régulière du dispositif de Contrôle Permanent au sein de leurs unités.

Le dispositif de contrôle tient compte du cadre réglementaire et des procédures internes, étant entendu que ces procédures doivent évoluer et s'adapter aux attentes de nos clients, et prendre en compte l'amélioration attendue face à des incidents constatés ou potentiels ainsi que les recommandations formulées par l'Audit interne.

Les unités opérationnelles se dotent des moyens nécessaires pour réaliser ces contrôles et en communiquent de manière régulière les résultats à leur Direction de rattachement, la Direction des Risques, la Direction de la Conformité et la Direction de la Sécurité.

Elles établissent à l'attention de leur hiérarchie des rapports *a minima* annuels, incluant la liste des indicateurs et contrôles clés mis en œuvre pour encadrer les risques auxquels elles sont exposées, ainsi qu'une synthèse des résultats des contrôles effectués.

En cas de dégradation significative d'un risque, les unités opérationnelles alertent sans délai leur hiérarchie ainsi que les fonctions de contrôle.

La qualité et la pertinence des contrôles de premier niveau ainsi que la remontée effective de leurs résultats aux fonctions de contrôle de second niveau est un élément déterminant pour l'efficience des contrôles de second niveau.

Le contrôle permanent de second niveau

Le Contrôle Permanent de second niveau est exercé conjointement par trois fonctions de contrôle, indépendantes des unités opérationnelles :

- la fonction Risques ;
- la fonction Conformité ;
- la fonction Sécurité.

Ces trois fonctions ont la responsabilité d'animer conjointement, de manière concertée et coordonnée, l'ensemble du dispositif de Contrôle Permanent pour vérifier que celui-ci assure la couverture complète des risques auxquels Amundi est exposée. Ces fonctions de contrôle sont rattachées au deuxième Dirigeant Effectif de la société, Directeur de la Division *Business Support & Control* d'Amundi.

Coordination à l'échelle d'Amundi

Les Directions des Risques, de la Conformité et de la Sécurité d'Amundi exercent un rôle de pilotage global du dispositif de Contrôle Permanent du Groupe Amundi. À ce titre, elles définissent l'approche et les principes de déploiement dans les différentes entités du Groupe, coordonnent les plans de contrôle, puis organisent respectivement la restitution des résultats.

Les fonctions Risques, Conformité et Sécurité interviennent conjointement et de façon complémentaire dans leurs domaines de compétences respectives, en veillant à la cohérence et à l'efficacité des contrôles réalisés par les directions opérationnelles.

En prenant en compte les contrôles de premier niveau mis en œuvre par les métiers et les remontées qui en sont faites, les fonctions Risques, Conformité et Sécurité, définissent et exercent leurs propres contrôles de second niveau. La fréquence de ces contrôles de second niveau et leur exhaustivité dépendent de l'analyse et de la cartographie des risques réalisée annuellement par chacune des trois fonctions.

Les fonctions de contrôle de second niveau ne peuvent se substituer aux Directions opérationnelles pour la réalisation des contrôles de premier niveau.

La fonction Risques est responsable du suivi des risques, hors risques de non-conformité et risques liés au système d'information, auxquels s'expose Amundi tant pour compte propre qu'en qualité de gérant pour compte de tiers.

À ce titre, la fonction Risques :

- vérifie en continu que ni l'entreprise ni ses clients ne sont exposés à des risques financiers au-delà de leur seuil de tolérance ;
- s'assure que les contraintes d'investissement sont respectées ;
- contrôle que les risques opérationnels sont maîtrisés.

La fonction Conformité est responsable du suivi des risques de non-conformité, et s'assure en permanence du respect des dispositions législatives ou réglementaires, des normes professionnelles et déontologiques, notamment en matière :

- d'intégrité des marchés ;
- de sécurité financière ;
- de protection des clients et des porteurs ;
- d'éthique professionnelle ;
- de prévention de la fraude et de la corruption.

Dans ce contexte, la fonction Conformité contrôle que les collaborateurs disposent d'un niveau de connaissances minimales en matière d'environnement réglementaire et déontologique et de techniques financières.

La fonction Sécurité est responsable du suivi des risques liés au système d'information (infrastructure informatique, applications et données) ainsi que des risques relatifs à la protection des données personnelles (dans le cadre de la réglementation européenne sur le traitement des données personnelles et sur la libre circulation de ces données), à la continuité d'activité et à la protection des personnes et des biens.

Indicateurs consolidés pour le groupe Crédit Agricole

Le groupe Crédit Agricole a mis en place un ensemble d'indicateurs clés (contrôles de second niveau consolidés, qualifiés de contrôles 2.2c) dans différents domaines, qui incluent : Risque de crédit, Risque financier, Risque comptable, Risque de non-conformité, Plan de Continuité d'Activité, Sécurité Sûreté Prévention, Risque informatique, Risque opérationnel.

Un responsable par domaine est désigné au sein d'Amundi pour établir les indicateurs pertinents en prenant comme base de référence méthodologique les indicateurs 2.2c proposés par Crédit Agricole S.A., et ceci pour l'ensemble des entités du Groupe Amundi. À ce titre, il conserve la piste d'audit des contrôles réalisés et des résultats obtenus.

La Direction des Risques d'Amundi est en charge de coordonner la collecte et la consolidation des résultats des contrôles effectués sur la base des indicateurs définis par les responsables de domaine pour le compte d'Amundi et de les transmettre à Crédit Agricole S.A.

Le contrôle de troisième niveau

L'Inspection Amundi est en charge du contrôle périodique du Groupe ; elle 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 permettant de couvrir les activités avec une fréquence liée aux risques de chaque activité et 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. La mise en œuvre effective des recommandations est contrôlée par des missions semestrielles menées par l'Inspection d'Amundi. L'Inspection générale de Crédit Agricole S.A. conduit également des missions d'audit sur le Groupe Amundi.

5.3.2 Gouvernance (audité) [1]

Le Conseil d'Administration valide sur proposition de la Direction Générale, l'ap pétence au risque en cohérence avec la stratégie définie pour Amundi.

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

- du Comité des Risques du Conseil et du Comité d'Audit, émanations du Conseil d'Administration ;
- de quatre Comités de contrôle interne auxquels la Direction Générale contribue activement et qui sont présentés ci-après.

Également, 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 Générale portant sur la situation consolidée des risques et résultats du Groupe, sur l'état du dispositif de surveillance des risques et de contrôle interne et sur 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.

5.3.2.1 Les Comités de Contrôle Interne

Comité de Contrôle Interne

Le Comité de Contrôle Interne, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control*, 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, des Risques, de la Conformité et de la Sécurité. Il est composé notamment du Directeur des Risques, du Directeur de la Conformité, du Directeur de la Sécurité, du Directeur Juridique et du Directeur de l'Inspection d'Amundi. Il se réunit 11 fois par an.

Le Comité est chargé 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 performances, et s'assurer de l'adéquation du dispositif de contrôle interne pour correctement piloter ces risques ;
- 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.

Comité Risques

Le Comité Risques Groupe d'Amundi, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control*, est la principale instance de gouvernance des risques. Il se réunit 11 fois par an.

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 :

- définir la politique d'Amundi en matière de risques ;
- valider les stratégies de gestion et les processus d'investissement ;
- valider les méthodologies de calcul des indicateurs de risque ;
- valider les limites crédit et contreparties ;
- fixer les limites globales ;
- prendre les décisions relatives à l'utilisation de nouveaux instruments financiers par les fonds ;
- déterminer le cadre de risque pour chaque produit ou activité ;
- 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 plusieurs 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 Risques opérationnels est en charge de la surveillance des incidents liés aux processus opérationnels et définit les mesures de renforcement de ces processus ;

(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.

Les Comités Risques locaux, présidés par le Directeur Général local, 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. Ils se réunissent selon une fréquence au moins trimestrielle.

Comité Conformité

Le Comité Conformité d'Amundi, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control* se réunit 11 fois par an. Le Comité Conformité d'Amundi est un comité opérationnel en charge de superviser la mise en œuvre et l'application du programme de contrôle de Conformité pour Amundi et les entités dans son périmètre de contrôle interne. À ce titre, le Comité Conformité :

- définit et valide la politique du Groupe en matière de Conformité ;
- est destinataire de toute information significative concernant les incidents dans l'application des lois et réglementations, françaises et étrangères ;
- supervise le dispositif de gestion des risques de non-conformité du Groupe et s'assure de sa pertinence et de son efficacité ;
- valide la cartographie des risques de non-conformité et le plan de contrôle de Conformité, qui font l'objet d'une revue annuelle ;
- examine les résultats de contrôles, les tableaux de bord et autres indicateurs remontés par les entités ; suit les dossiers remontés par les entités ;
- suit les dysfonctionnements significatifs dont il a connaissance ainsi que les mesures de remédiation s'y rapportant, et prend toute décision et donne toute instruction supplémentaire sur les mesures à prendre pour remédier aux dysfonctionnements ;
- supervise les résultats des Comités Conformité locaux.

Le Comité Conformité d'Amundi présente au moins deux fois par an un rapport au Conseil d'Administration d'Amundi dans lequel sont intégrées les informations sur tout incident dans l'application des lois et réglementations françaises ou étrangères.

Comité Sécurité

Le Comité Sécurité, présidé par le Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control* assure le pilotage de la sécurité des biens et des personnes, de la sécurité des systèmes d'information, du plan de continuité d'activité et de gestion de crise ainsi que la protection des données personnelles ; il se réunit quatre fois par an.

Comités spécialisés

Les comités spécialisés suivants ont notamment 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.

5.3.2.2 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 2021, les effectifs des lignes métiers sont les suivants :

(exprimé en ETP)	**2020**	**2021**
Direction des Risques	224	255
Direction de la Conformité	108	136
Direction de la Sécurité	30	30
Audit interne	40	46

5.3.3 Organisation des fonctions et dispositifs de contrôle

5.3.3.1 Fonction 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.

5.3.3.1.1 Organisation de la ligne métiers Risques

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 ;
- 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 ;
- 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 sept 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 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,
  - l'établissement pour l'ensemble des gestions de la liste des contreparties autorisées et la détermination pour certaines gestions des limites par émetteur ;
- d'une équipe dédiée en charge du pilotage du dispositif d'encadrement du risque opérationnel. 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.

Amundi gère le risque opérationnel à travers une démarche globale. L'ensemble des équipes et managers est impliqué dans sa maîtrise.

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.

Il est périodiquement rendu compte à la Direction Générale et au Conseil d'Administration des contrôles réalisés par la filière Risques. Ainsi en 2018, 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 Groupe d'Amundi qui est le comité faîtier du dispositif Risques.

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

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

5.3.3.1.2 Amélioration et adaptation du dispositif de suivi des risques en 2021

L'amélioration et l'adaptation du dispositif de suivi des risques se sont poursuivies en 2021, dont les principaux faits marquants sont :

- des chantiers toujours en cours pour finaliser le plan de renforcement, suite à un incident de fraude interne survenu en 2014 et 2015 ;
- revue des stress tests de liquidité des fonds afin de se conformer aux *guidelines* de l'ESMA ;
- l'acquisition de Lyxor au 31 décembre 2021 qui entraînera des chantiers d'intégration dans le dispositif d'encadrement du Groupe en 2022.

En termes d'évolution du dispositif de contrôle :

- activités pour compte de tiers :
  - renforcement des outils d'encadrement du risque de liquidité conformément aux exigences réglementaires de l'ESMA :
    - mise à jour du cadre des procédures,
    - réalisation des premiers *backtesting* des coûts de liquidation des fonds,
    - monitoring des profils de liquidité des fonds complété par un monitoring des coûts de liquidation des fonds (en situation normale et en situations stressées),
    - travaux en cours de backtesting des « buffers » de liquidité,
  - accompagnement Risque du déploiement de la démarche ESG :
    - formalisation de la politique risque ESG,
    - déploiement opérationnel des monitorings ESG ;
- activités pour compte propre :
  - mise en conformité des outils risques avec la nouvelle réglementation bancaire, dite CRR2, entrée en vigueur au 30 juin 2021.

5.3.3.2 Fonction Conformité

5.3.3.2.1 Organisation de la ligne métier Conformité

La ligne métier Conformité d'Amundi est organisée comme une fonction centralisée et indépendante des services opérationnels. Le Directeur de la Conformité d'Amundi exerce ses missions en toute indépendance. Cette indépendance est marquée par un dispositif de double rattachement ; hiérarchique vis-à-vis d'une part du Directeur de la Conformité de Crédit Agricole, et fonctionnel d'autre part, du Directeur d'Amundi en charge de la Division *Business Support & Control*.

La Ligne Métier Conformité veille à la cohérence et à l'efficacité des dispositifs de prévention et de contrôle des risques de non-conformité sur le périmètre des entités surveillées sur base consolidée d'Amundi. Elle constitue, avec les lignes Métier Risques et Sécurité, la deuxième ligne de défense du dispositif de contrôle interne du Groupe. La ligne métier Conformité s'appuie sur les contrôles formalisés par les managers des unités opérationnelles, premiers responsables et garants du déploiement effectif du dispositif de contrôle interne et de la conformité des opérations réalisées aux dispositions législatives et réglementaires et aux normes internes.

Ses missions principales sont :

- de diffuser la culture conformité au sein du Groupe ;
- de définir le cadre normatif applicable en matière de conformité ;
- d'assister les responsables et collaborateurs du Groupe pour la conduite des activités ;
- de contribuer à l'évaluation des risques de non-conformité par les Métiers et à la réalisation et au suivi des contrôles correspondants ;
- de représenter le Groupe auprès des régulateurs, autorités nationales et associations professionnelles en lien avec les autres fonctions de contrôle du Groupe ;
- d'informer et le cas échéant, d'alerter la Direction Générale sur les risques de non-conformité.

Organisée selon une logique de filière intégrée mondiale, la Ligne Métier Conformité d'Amundi regroupe l'ensemble des équipes de Conformité d'Amundi et de ses filiales. Elle est elle-même intégrée à la Ligne Métier Conformité de Crédit Agricole. Son organisation vise à préserver l'indépendance des Responsables Conformité des entités, à veiller au caractère adéquat et proportionné des moyens alloués à la gestion et la maîtrise efficaces du risque de non-conformité, à assurer la transparence de l'information.

Dans chaque pays, la ligne métier Conformité doit s'assurer que les activités et opérations des entités du Groupe Amundi sont conformes à la fois aux réglementations locales et aux autres réglementations et règles internes du Groupe qui les régissent. Sur base annuelle, le Département Conformité de chaque entité et filiale :

- dresse une cartographie des risques de non-conformité aux dispositions législatives et réglementaires dans le but d'identifier les zones de risques majeurs et de déterminer la mise en place de procédures d'encadrement et la définition d'actions correctrices. En cas de détection d'un risque significatif, la procédure d'escalade s'applique avec si besoin l'information de la Direction Générale et du Conseil d'Administration ;
- établit le Rapport Annuel de Conformité destiné au Conseil d'Administration de l'entité et transmis au Directeur de la Conformité d'Amundi. Ce Rapport Annuel de Conformité décrit les conditions dans lesquelles la Conformité est assurée, des éléments essentiels et des enseignements dégagés de la mesure et de la surveillance des risques de non-conformité.

Sur base des rapports annuels des filiales, et sur base des résultats de ses propres contrôles, la Direction de la Conformité d'Amundi produit le Rapport Annuel de Conformité destiné au Directeur Général et au Conseil d'Administration d'Amundi, et informe le Directeur de la Conformité de Crédit Agricole.

5.3.3.2.2 Dispositif de suivi des risques

Les principaux risques de non-conformité sont regroupés par niveau de risque selon les thèmes suivants :

- l'intégrité des marchés ;
- l'éthique professionnelle ;
- la sécurité financière ;
- la protection des clients et des porteurs ;
- prévention de la fraude et de la corruption.

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.

Les procédures de Conformité, sont adaptées du Corpus procédural de Conformité de Crédit Agricole S.A. et incluent les spécificités des métiers exercés par Amundi et ses filiales, notamment la gestion d'actifs. Ces procédures sont déployées dans toutes les entités du Groupe Amundi. Les procédures de Conformité sont accompagnées d'un ensemble de contrôles de Conformité communs à toutes les entités, permettant d'assurer une mise en œuvre cohérente des contrôles sur l'ensemble du périmètre.

L'intégrité des marchés

La réglementation impose aux prestataires de services d'investissement Amundi se doit 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), sur la validation et le contrôle de l'exercice des droits de vote.

Encadrement de l'affectation des ordres

Le dispositif en place est établi sur une stricte séparation des métiers de Gestion de portefeuilles et de Négociation. Le passage et le traitement des ordres des gérants de portefeuilles sur le marché sont effectués *via* la ligne métier Négociation. 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 dans les systèmes informatiques.

Le système de passation des ordres 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.

Processus de « meilleure sélection »

Amundi s'engage à prendre toutes les mesures raisonnables, lors de l'exécution des ordres, pour obtenir le meilleur résultat possible. Amundi a mis en place une politique de sélection et d'exécution applicable à tous les instruments financiers couverts par la Directive 2014/65/UE sur les Marchés d'Instruments Financiers (MIFID II) traités sur les marchés financiers par des intermédiaires. 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.

Toutes les mesures sont prises pour que l'exécution des ordres soit faite au mieux de l'intérêt du client et favorisent l'intégrité du marché en prenant en compte les critères énoncés tels que le prix, la liquidité, la vitesse, le coût, en fonction de leur importance relative selon les différents types d'ordres transmis. Amundi Intermédiation procède régulièrement au réexamen des conditions et des dispositifs en matière d'exécution des ordres. 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 par les comptes rendus de ces comités.

L'éthique professionnelle

Le personnel d'Amundi s'engage à se conformer strictement aux règles de déontologie applicables, conformément à la loi, aux réglementations et aux codes de bonne conduite en vigueur. Le respect des règles de déontologie constitue un élément essentiel de la qualité du service qu'Amundi se doit de rendre à ses clients.

Dans le but de s'assurer de la protection et de la primauté des intérêts de ses clients, Amundi a mis en place une politique d'identification, de prévention et de gestion des conflits d'intérêts susceptibles de survenir dans l'exercice de ses activités. Le dispositif de prévention des conflits d'intérêts est basé notamment sur une cartographie permettant l'identification des situations à risques de conflits d'intérêts, l'élaboration de scenarii de conflits d'intérêts et leurs cotations, ainsi qu'un ensemble de contrôles mis en œuvre pour les situations à risques. Également, Amundi est organisée en lignes métiers afin de séparer les différentes fonctions susceptibles de générer des situations de conflits d'intérêts, jusqu'à la Direction Générale incluse.

La détention d'informations privilégiées ou confidentielles est encadrée par des procédures *ad hoc* rappelant les obligations des collaborateurs concernés, et conduisant à dresser des listes d'initiés et des listes de confidentialité. Les collaborateurs inscrits sur ces listes s'en voient informés, les règles de comportement leur étant rappelées à cette occasion.

Amundi a pour objectif de développer et de promouvoir une forte culture de conformité conformément aux lois et règlements applicables. La Direction de la Conformité met à disposition des employés d'Amundi un cycle de formations obligatoires, en *e-learning* ou en présentiel.

La sécurité financière

Conformément aux dispositions législatives, réglementaires et aux normes professionnelles qui lui sont applicables, chaque Entité d'Amundi participe à son niveau :

- à la lutte contre le blanchiment de capitaux et contre le financement du terrorisme (LBC/FT), à lutte contre la fraude fiscale, impliquant notamment l'émission d'une déclaration de soupçon vers la Cellule de Renseignement Financier (« CRF ») nationale compétente, lorsque cela est nécessaire ;
- à la surveillance des flux en application des règles relatives aux embargos et au gel des avoirs décidés par l'ONU, l'Union Européenne, l'OFAC, les États ; et en particulier la non-exécution d'opérations qui contreviendraient aux règles applicables en matière d'embargo et de gel des avoirs ;
- chaque Entité d'Amundi adopte une démarche pragmatique fondée sur l'évaluation des risques, en raison du fait que certaines situations présentent un risque plus élevé ou plus faible que d'autres situations, en mettant en place un système d'évaluation et de gestion des risques associés à la sécurité financière ; l'objectif étant de limiter les risques et de concentrer l'effort de prévention sur les situations les plus exposées.

La protection des clients et des porteurs

En tant que prestataire de services d'investissement, Amundi :

- s'assure que les informations sur les produits mises à disposition des clients et des porteurs de parts d'OPC soient claires, transparentes et non trompeuses ;
- veille à ce que les clients et porteurs de parts soient traités équitablement ;
- s'abstient de placer les intérêts d'un groupe de clients, de porteurs de parts ou actionnaires au-dessus de ceux d'un autre groupe de clients, porteurs de parts ou actionnaires.

La Direction de la Conformité s'assure notamment de la qualité et de l'équilibre de l'information produite, vérifie la pertinence de l'offre proposée aux clients, valide tous nouveaux produits ou toute modification substantielle d'un produit existant, contrôle le respect du processus de réponses apportées aux réclamations des clients et des porteurs.

Prévention de la fraude et de la corruption

Au sein d'Amundi, le dispositif de prévention du risque de fraude a pour périmètre l'ensemble des activités et des implantations d'Amundi en France et dans le monde. Il a pour objectif la maîtrise des conséquences de la fraude au sens large, qu'il s'agisse de perte financière, de risque réglementaire ou de risque de réputation. Ce dispositif s'organise autour de trois piliers : prévention, détection et gestion des situations de fraude. Amundi, de par sa dimension internationale et la diversité de ses activités a inclus, dans le cadre normal de ses mesures de vigilance, la détection du risque de blanchiment de fraude fiscale et d'évasion fiscale.

Les mesures anti-corruption mises en place par Amundi comprennent notamment :

- le contrôle sur les cadeaux et avantages reçus ou octroyés par ses employés dans le cadre de leurs activités professionnelles ;
- la présence, dans les contrats avec ses partenaires, de clauses lui permettant de rompre la relation en cas d'implication du partenaire dans des actes de corruption ;
- la mise en œuvre d'un système de cartographie annuelle des risques de non-conformité incluant les risques de corruption ;
- la possibilité pour tout collaborateur d'Amundi, soupçonnant ou constatant l'existence d'un risque de corruption, de disposer d'un droit d'alerte.

5.3.3.2.3 Amélioration et adaptation du dispositif de suivi des risques en 2021

En 2021, 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.

Le Conseil d'Administration est régulièrement informé au travers des présentations assurées en Comité des Risques du Conseil, 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.

Les principales actions de la Direction de la Conformité en 2021 ont été menées sur :

- l'Intégrité et la Transparence des Marchés de par les activités conduites par Amundi et Amundi Intermédiation dans un contexte d'attention accrue de la part des Régulateurs. Des mises à jour permanentes sont nécessaires afin d'assurer une maîtrise adéquate de l'exposition aux risques. Un Plan de Renforcement est mis en œuvre sur le dispositif de contrôle ;
- la Sécurité Financière et les dossiers de connaissance client (KYC) dans le cadre du Plan de Remédiation OFAC du Crédit Agricole.

Dégradation importante de l'indicateur Fraude au motif d'une fraude interne d'un montant exceptionnel (survenue en 2014/15 et comptabilisée en 2021).

5.3.3.3 Fonction Sécurité

5.3.3.3.1 Organisation de la ligne métier Sécurité

Organisée de façon centralisée tout en s'appuyant sur des correspondants locaux, la Direction de la Sécurité regroupe différents pôles d'expertises chargés des questions de sécurité des personnes et des biens, de continuité d'activité, de sécurité des systèmes d'information ou de la protection des données personnelles. La direction de la sécurité participe de la lutte contre la fraude en coordonnant notamment les relations avec l'autorité judiciaire et plus particulièrement les services d'enquête.

L'activité et les contrôles réalisés par la fonction sécurité sont régulièrement présentés à la Direction Générale à travers le Comité mensuel de Contrôle Interne ou le Comité de Sécurité organisé quatre fois par an et présidé par le deuxième dirigeant effectif de l'entreprise, Directeur de la Division Business Support et Contrôle d'Amundi. De même, le Conseil d'Administration *via* le Comité des Risques du Conseil se voit présenté périodiquement le dispositif d'encadrement des risques piloté par la fonction sécurité ainsi que les résultats des contrôles opérés. Dans le contexte de l'évolution de la menace d'attaques cybercriminelles et notamment des attaques par rançongiciel, la stratégie de sécurité incluant un plan dit de cyber-résilience visant à limiter les risques d'interruption du système d'information fait l'objet d'une attention particulière et est ainsi présenté devant cette instance.

Les moyens dédiés à la sécurité des systèmes d'information (SI) placés sous la responsabilité du *Chief Information Security Officer* (CISO) sont disjoints de la Direction des Systèmes d'Information (DSI), rattachée hiérarchiquement et fonctionnellement à la Division en charge des Opérations (OST). Déclinant la politique du Groupe Crédit Agricole, le CISO est chargé de définir les procédures adaptées aux activités propres d'Amundi en matière de sécurité des SI, d'en contrôler la bonne exécution mais également de mettre en œuvre une stratégie afin d'anticiper et prévenir une atteinte à l'intégrité, la confidentialité, la disponibilité ou la traçabilité du dispositif global. Cette équipe est également chargée de protéger les SI, de détecter toute action malveillante ou contraire à la politique interne et de réagir en conséquence. Dans le cadre de cette stratégie, les collaborateurs d'Amundi sont considérés comme des acteurs essentiels, participant activement à la détection des tentatives d'intrusion ou de fraude mais également à la protection des données et du système d'information. Afin de renforcer continuellement cette première ligne de défense active, des campagnes de formation obligatoire, de sensibilisation mais également de test d'hameçonnage *(phishing)* visant à valider la capacité des collaborateurs à identifier des courriels suspects sont régulièrement menées.

Face à la menace, l'équipe CISO s'intègre dans un dispositif plus global, articulé principalement au sein du groupe Crédit Agricole et notamment le CERT-AG (*Computer Emergency Response Team* – Crédit AGricole), véritable vigie en charge de l'anticipation, la veille et la réponse à incident (mobilisable 24/7). Outre les capacités fournies par le groupe Crédit Agricole, l'équipe CISO d'Amundi s'appuie sur son propre *Security Operation Center*, équipe chargée de la détection des incidents de sécurité et de leur traitement. Le CISO est par ailleurs chargé de développer des partenariats externes en vue d'améliorer l'anticipation ou d'optimiser la réponse à un incident.

La fonction de contrôle du risque informatique s'appuie sur des contrôles permanents de niveau 1 et 2 comprenant des scans de vulnérabilité ou des tests d'intrusion réguliers portant sur infrastructures, les applications ou les données. Ces campagnes de tests sont menées principalement par des entreprises tierces et prennent différentes formes : les *Red Teams*, composées d'experts externes à Amundi, agissent selon les modes opératoires de l'adversaire et ont pour objectif de pénétrer les systèmes d'information afin de porter atteinte à leur intégrité, d'exfiltrer des données ou de corrompre celles-ci. Elles s'appuient entre autres sur de l'ingénierie sociale et une analyse des vulnérabilités des entreprises ciblées afin de mener des intrusions physiques et logiques. Ces tests menés régulièrement permettent d'identifier les vulnérabilités susceptibles d'être exploitées par un acteur malveillant. Les *Purple Teams* agissent au côté des équipes en charge de la protection des SI (appelées *Blue Teams* dans le cadre de ces tests, composées de collaborateurs d'Amundi, articulés autour du *Security Operation Center* propre à l'entreprise) face à des attaques de type *Red Teams*. Le but recherché est de capitaliser et d'organiser un partage d'expérience afin de renforcer les capacités de détection, de protection ou de réaction en tirant les enseignements des différentes attaques et modes opératoires adverses.

Le résultat des contrôles sont partagés au sein d'un comité mensuel de niveau opérationnel (Comité de Pilotage de la Sécurité Informatique) et du Comité Sécurité qui se réunit quatre fois par an.

Le dispositif global de continuité d'activité d'Amundi découle de la réglementation mais également de procédures du groupe Crédit Agricole intégrant notamment des scénarios de sinistres. Il est adapté à l'activité propre d'Amundi et décliné par filiale en fonction du cadre réglementaire local et des activités de chaque entité. Reposant sur l'analyse de la criticité des différents métiers, revu régulièrement en vue notamment de prendre en considération une évolution des risques et des scénarios de sinistres associés, le plan de continuité d'activité qui comprend un volet « gestion de crise » est conçu de manière à répondre aux besoins de reprise rapide de l'activité de l'entreprise.

Le résultat du plan de contrôle associé est présenté en Comité Sécurité.

5.3.3.3.2 Amélioration et adaptation du dispositif de suivi des risques en 2021

Tenant compte de l'évolution sensible de la menace cybercriminelle et plus particulièrement du risque de perturbation des systèmes d'information suite à une attaque par rançongiciel ciblant Amundi, l'un de ses clients, partenaires ou fournisseurs, les plans de continuité d'activité sont régulièrement revus. Afin de prendre en compte l'augmentation du nombre d'attaques de nature cyber à l'occasion de la pandémie de la Covid-19, un plan de cyber résilience a spécifiquement été mis en place visant à améliorer toujours davantage les capacités d'anticipation, de détection ou de protection des systèmes d'information. Il a également pour objectif de réduire les délais de restauration des données ou de reconstruction de tout ou partie du système d'information si celui-ci venait à être atteint. Enfin, il définit les organisations, les procédures et les moyens de contournement visant à réduire l'impact et maintenir l'activité face à ce type de risques spécifiques.

Dans ce contexte, au cours de l'année 2021, Amundi a initié des échanges et une coopération active avec les services de l'État tout particulièrement chargés de la lutte contre la cybercriminalité, en l'occurrence le Commandement de la Gendarmerie dans le Cyberespace (ComCyberGend). Créé en août 2021, le commandement de la gendarmerie dans le cyberespace est un service du Ministère de l'intérieur français, relevant du directeur de la gendarmerie nationale. Composés d'experts de très haut niveau dans le domaine notamment des investigations numériques, il participe à la prévention de la menace et à la préservation des intérêts majeurs nationaux. Ces échanges entre Amundi et la gendarmerie nationale incluent des partages d'expérience ou d'expertises. Ils visent à anticiper la gestion d'une crise cyber dont les attaques par rançongiciels.

5.3.3.4 Contrôle périodique

La Direction de l'Inspection d'Amundi est rattachée hiérarchiquement à l'Inspection Générale de Crédit Agricole S.A. 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 du management local et 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 du Groupe Amundi. Il tient également compte des demandes de la Direction Générale d'Amundi, de la Ligne Métier Audit-Inspection de Crédit Agricole S.A. 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 des entités surveillées) sur une période de cinq ans au maximum, la fréquence moyenne retenue étant de l'ordre de trois ans.

Par ailleurs, l'Inspection mène des missions semestrielles de suivi de la mise en œuvre de l'ensemble des recommandations, avec en sus un suivi trimestriel sur certaines recommandations importantes. Toutes les missions réalisées par l'Inspection Amundi, par l'Inspection Générale de 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 peut conduire 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.

Les conclusions des missions sont présentées à la Direction Générale, au Comité des Risques du Conseil d'Administration et au Conseil d'Administration, qui sont également informés de l'état de mise en œuvre des recommandations.

Enfin, la démarche suivie par l'Inspection d'Amundi fait l'objet d'un processus d'amélioration de la qualité continue.

5.3.3.5 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.

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 7 février 2022)

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 prête 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, Conformité et Sécurité 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 pour l'exercice 2021 a été défini lors du Conseil d'Administration du 8 décembre 2020.

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, de liquidité et de rentabilité, ainsi que de limites opérationnelles en matière de risques de marché, ALM et de crédit, dont les éventuels dépassements sont immédiatement signalés, puis corrigés 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 contenir 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 clés du profil de risque au 31 décembre 2021

Amundi a retenu dix indicateurs clés pour exprimer son appétit et son profil de risque en 2021 :

- **quatre 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 2021, les RWA d'Amundi s'élèvent à 14 039 millions d'euros,
  - les RWA aux titres des risques de crédit (incluant franchises et CVA) et de marché, qui s'élèvent au 31 décembre 2021 à 8 481 millions d'euros,
  - les RWA au titre du risque opérationnel, s'élevant à 5 558 millions d'euros au 31 décembre 2021. 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,
  - le ratio de solvabilité CET1, qui s'établit à 16,1 % au 31 décembre 2021 ;
- **deux indicateurs de liquidité du bilan :**
  - le *Gearing* ou taux d'endettement (endettement net/capitaux propres tangibles) : au 31 décembre 2021 le *Gearing* est à - 26,7 %,
  - le *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) : le ratio LCR d'Amundi est au 31 décembre 2021 à 271 % ;
- **quatre indicateurs de rentabilité :**
  - le coût du risque, qui prend en compte outre du risque opérationnel, le risque de crédit (en particulier défaut d'un émetteur ou d'une contrepartie pouvant affecter Amundi) et, le cas échéant, tout risque de marché pouvant résulter de la gestion des fonds et mandats garantis ; le coût du risque pour Amundi s'élève pour l'exercice 2021 à 12,1 millions d'euros,
  - le coefficient d'exploitation, qui atteint 47,9 % pour l'exercice 2021, en vision comptable,
  - le résultat net part du Groupe (RNPG) qui s'élève pour l'exercice 2021 à 1 369 millions d'euros,
  - le résultat des joint-ventures mis en équivalence qui s'élève pour l'exercice 2021 à 84,3 millions d'euros.

Pour l'exercice 2021 et au 31 décembre 2021, les différents indicateurs clés du profil de risque se sont tous situés dans la zone d'appétence définie par Amundi et n'ont pas atteint les seuils exprimant son niveau de tolérance.

5.4 SOLVABILITÉ ET ADÉQUATION DES FONDS PROPRES

5.4.1 Ratio de solvabilité

5.4.1.1 Cadre réglementaire applicable

En tant qu'établissement de crédit, Amundi est soumise 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 1er 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 risques 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 ») ;
- les fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*, composés d'instruments de capital et de dettes, sur lesquels sont effectués des ajustements.

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).

Amundi dispose principalement de fonds propres de catégorie 1 constitués du capital social et des réserves non distribuées. Dans le cadre du financement de l'acquisition de Pioneer Investments, Amundi a émis en 2017 des fonds propres de catégorie 2 pour 300 millions d'euros, d'échéance 2027.

5.4.1.2 Exigences réglementaires minimales

Les exigences au titre du Pilier 1 sont régies par le règlement CRR. Le régulateur fixe en complément, de façon discrétionnaire, des exigences minimales dans le cadre du Pilier 2.

Exigences minimales du Pilier 1

- **Ratios de fonds propres avant coussins :** depuis 2015, l'exigence minimale de CET1 est fixée à 4,5 % et l'exigence minimale de Tier 1 a été relevée à 6 %. Enfin, l'exigence minimale de fonds propres globaux est de 8 %.
- **À ces exigences s'ajoutent des coussins de fonds propres :**
  - le coussin de conservation (2,5 % des risques pondérés),
  - le coussin contracyclique (taux en principe dans une fourchette de 0 à 2,5 %),
  - les coussins pour risque systémique (entre 0 % et 3 % dans le cas général, et jusqu'à 5 % après accord de la Commission européenne, et plus exceptionnellement au-delà) et pour les établissements d'importance systémique mondiale (G-SIB ou EISm) (entre 0 % et 3,5 %) ou autre (A-EIS) (entre 0 % et 2 %). Ces coussins ne sont pas cumulatifs et, de manière générale, sauf exception, c'est le plus élevé qui s'applique. Seul le groupe Crédit Agricole fait partie des établissements systémiques. Amundi ne rentre pas dans ces catégories,
  - ces coussins doivent être couverts par des fonds propres de base de catégorie 1.

Exigences minimales au titre du Pilier 2

Depuis 2017, la BCE a fait évoluer la méthodologie utilisée, en découpant l'exigence prudentielle en deux parties :

- **une exigence Pilier 2 ou** Pillar 2 Requirement **(P2R).** Cette exigence s'applique à tous les niveaux de fonds propres et doit être constituée intégralement de fonds propres de base de catégorie 1 ; le non-respect de cette exigence entraîne automatiquement des restrictions de distributions (coupons des instruments de fonds propres additionnels de catégorie 1, dividendes, rémunérations variables). En conséquence, cette exigence est publique ;
- **une recommandation Pilier 2 ou** Pillar 2 Guidance **(P2G).** À ce stade, cette exigence n'a pas de caractère public.

Depuis le 1er janvier 2020, le Groupe Amundi n'a plus d'exigence de fonds propres additionnels au titre du processus de revue et d'évaluation de supervision – SREP (P2G et P2R). En conséquence, au 31 décembre 2020, le niveau réglementaire minimum à respecter était de 7,0 % pour le ratio CET1 et de 10,5 % pour le ratio Total Capital. Ces niveaux incluaient les exigences au titre du Pilier 1, du coussin de conservation des fonds propres et du coussin contracyclique.

5.4.1.3 Ratios de solvabilité à fin 2021

Au 31 décembre 2021, le ratio de solvabilité global d'Amundi s'élève à 18,1 % (1) **contre 22,4 % en 2020,** baisse expliquée par l'acquisition Lyxor et l'impact réglementaire sur le calcul des RWA crédit avec l'entrée en vigueur du CRR2 en juin 2021 partiellement absorbée par la génération organique de capital CET1 sur l'année.

Le ratio CET1 s'établit à 16,1 % (1), soit un niveau sensiblement supérieur au minimum réglementaire pour 2020, contre 20,0 % fin 2020.

La réconciliation entre les capitaux propres comptables et les fonds propres prudentiels est présentée dans la section 4.3 du présent document d'enregistrement universel.

Les chiffres-clés sont présentés en section 5.5 ci-dessous.

Depuis le 1er janvier 2018, Amundi applique la norme IFRS 9 sur les instruments financiers. Cette norme étant d'application rétrospective, les impacts liés aux nouveaux principes en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers et de dépréciation du risque de crédit ont été pris intégralement en compte dans les fonds propres d'Amundi. Ces impacts sont non significatifs pour Amundi.

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).

(1) Incluant le provisionnement du dividende qui sera proposé à l'AG du 18 mai 2022.

En 2021, 979 millions d'euros d'emplois pondérés ont été calculés au titre du risque de marché, lié essentiellement aux expositions de change structurelles non couvertes. Amundi a reçu fin 2018 l'autorisation de la BCE de prendre en compte les déductions liées aux écarts d'acquisition et participations financières pour les expositions libellées en dollar américain et en yuan chinois.

Les besoins en fonds propres au titre du risque opérationnel sont calculés pour partie 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 exposée 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 448 millions d'euros à fin 2021, respectant ainsi le seuil de 25 % des fonds propres prudentiels de catégorie 1 (CET1+AT1).

5.4.2 Ratio de levier

L'article 429 du CRR, précisant les modalités relatives au ratio de levier, a été modifié par le règlement délégué 62/2015 en date du 10 octobre 2014 et publié au Journal officiel de l'Union européenne le 18 janvier 2015.

Depuis la publication au Journal officiel de l'Union européenne le 7 juin 2019 du règlement européen CRR 2, le ratio de levier devient une exigence minimale de Pilier 1 applicable à compter du 28 juin 2021 :

- l'exigence minimale de ratio de levier est de 3 % ;
- à ce niveau s'ajoutera, à partir du 1er janvier 2022, pour les établissements d'importance systémique mondiale (G-SIB), donc pour le groupe Crédit Agricole, un coussin de ratio de levier, défini comme la moitié du coussin systémique de l'entité ;
- enfin, le non-respect de l'exigence de coussin de ratio de levier entraînera une restriction de distributions et le calcul d'un montant maximal distribuable (L-MMD).

Le ratio de levier est le rapport entre les fonds propres de catégorie 1 et l'exposition au levier, soit les éléments d'actifs et de hors bilan après certains retraitements sur les dérivés, les opérations intragroupes, les opérations de financements sur titres, les éléments déduits du numérateur et le hors bilan.

La publication du ratio de levier est obligatoire depuis le 1er janvier 2015 au moins une fois par an.

Le ratio de levier d'Amundi s'élève au 31 décembre 2021 à 13,6 % contre 9,4 % à fin 2020.

(en millions d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Fonds propres *Tier 1*	2 261	2 465
Exposition au levier	16 617	26 284
RATIO DE LEVIER	**13,6 %**	**9,4 %**

5.4.3 Pilotage du capital économique

Dans l'optique de conserver en permanence des fonds propres adéquats afin de couvrir les risques auxquels elle est exposée, Amundi complète la mesure des exigences de capital réglementaire (Pilier 1) par une mesure du besoin de capital économique, qui s'appuie sur le processus d'identification des risques et une valorisation selon une approche interne (Pilier 2).

Ce dispositif est un des éléments du processus ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*). Le capital économique est développé conformément à l'interprétation des principaux textes réglementaires :

- les accords de Bâle ;
- la CRD 4 *via* sa transposition dans la réglementation française par l'arrêté du 3 novembre 2014 ;
- les lignes directrices de l'Autorité bancaire européenne ;
- les attentes prudentielles relatives à l'ICAAP et l'ILAAP.

Pour chacun des risques recensés lors du processus d'identification des risques, le calcul du besoin de capital économique consiste à :

- ajuster les exigences de fonds propres calculées au titre du Pilier 1 de façon à ce que le capital interne reflète de façon économique les risques de chaque activité ;
- appliquer un quantile (probabilité de survenance d'un défaut) dont le niveau est défini sur la base de l'appétence du Groupe en termes de notation externe ;
- tenir compte, de façon prudente, des effets de diversification.

Outre le volet quantitatif, l'approche d'Amundi repose également sur un volet qualitatif complétant les mesures de besoin de capital économique.

5.5 CHIFFRES CLÉS/PROFIL DE RISQUE

	31/12/2021	31/12/2020
ENCOURS SOUS GESTION YC. JV *(en milliards d'euros)*	**1 916**	**1 729**
dont encours sous gestion hors JV	1 630	1 490
dont Encours sous gestion des JV	286	239
CAPITAUX PROPRES PART DU GROUPE *(en millions d'euros)*	**10 671**	**9 695**
FONDS PROPRES PRUDENTIELS *(en millions d'euros)*	**2 546**	**2 765**
dont Fonds propres de catégorie 1 *(Tier 1 = CET 1 + AT1)*	2 261	2 465
dont Fonds propres de base de catégorie 1 (CET 1)	*2 261*	*2 465*
dont Fonds propres de catégorie 2 *(Tier 2)*	285	300
TOTAL DES EMPLOIS PONDÉRÉS *(en millions d'euros)*	**14 039**	**12 342**
dont Risque de crédit	7 502	6 499
dont Risque de crédit hors franchises et CVA	*5 876*	*5 103*
dont effet des franchises	*1 112*	*1 053*
dont effet Credit Value Adjustement (CVA)	*514*	*343*
dont Risque de marché	979	831
dont Risque opérationnel	5 558	5 012
RATIO GLOBAL DE SOLVABILITÉ	**18,1 %** (1)	**22,4 %**
RATIO CET1	**16,1 %** (1)	**20,0 %**
ENCOURS DU PORTEFEUILLE DE PLACEMENT *(en millions d'euros)*	**2 940**	**4 118**
dont monétaire	379	929
dont obligataire	2 222	2 826
dont actions et diversifiés	160	186
dont autres	179	177

(1) Incluant le provisionnement du dividende, qui sera proposé à l'AG du 18 mai 2022.



6 Comptes consolidés du Groupe Amundi pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

6.1 CADRE GÉNÉRAL 246

6.2 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 247

6.2.1 Compte de résultat 247

6.2.2 Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres 248

6.2.3 Bilan actif 249

6.2.4 Bilan passif 249

6.2.5 Tableau de variation des capitaux propres 250

6.2.6 Tableau de flux de trésorerie 252

6.3 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 253

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 310

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 507 686 627,50 euros composé de 203 074 651 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 2021, Amundi est détenue par Crédit Agricole S.A. à hauteur de 67,76 % et par d'autres sociétés du groupe Crédit Agricole à hauteur de 1,70 %.

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)	Notes	2021	2020
Revenus des commissions et autres produits des activités clientèle (a)		5 790 594	4 571 806
Charges de commissions et autres charges des activités clientèle (b)		(2 639 807)	(1 996 717)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat sur activités clientèle (c)		60 441	58 740
Intérêts et produits assimilés (d)		20 260	14 854
Intérêts et charges assimilées (e)		(51 093)	(50 369)
Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat (f)		23 727	(7 753)
Gains ou pertes nets sur actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres (g)		8 403	6 819
Produits des autres activités (i)		19 284	22 059
Charges des autres activités (j)		(95 765)	(98 244)
Revenus nets des commissions et autres activités clientèle (a) + (b) + (c)	**4.1**	**3 211 228**	**2 633 829**
Produits nets financiers (d) + (e) + (f) + (g)	**4.2**	**1 297**	**(36 449)**
Autres produits nets (i) + (j)	**4.3**	**(76 481)**	**(76 185)**
REVENUS NETS		**3 136 044**	**2 521 195**
Charges générales d'exploitation	4.4	(1 550 177)	(1 340 835)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**1 585 867**	**1 180 360**
Coût du risque	4.5	(12 144)	(22 834)
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence		84 278	65 987
Gains ou pertes sur autres actifs	4.6	(145)	28
Variations de valeur des écarts d'acquisition		-	-
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 657 856**	**1 223 541**
Impôts sur les bénéfices	4.7	(291 797)	(316 567)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 366 059**	**906 974**
Participations ne donnant pas le contrôle		3 391	2 826
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE		**1 369 450**	**909 800**

Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 5.15.3.

6.2.2 Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
RÉSULTAT NET		1 366 059	906 974
• Gains et pertes actuariels sur avantages post-emploi		11 207	(11 677)
• Gains et pertes sur passifs financiers attribuables aux variations du risque de crédit propre		-	-
• Gains et pertes sur instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	5.5	27 797	(53 501)
• 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		39 004	(65 178)
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		(3 452)	3 460
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		**35 554**	**(61 718)**
• Gains et pertes sur écarts de conversion (a)		75 079	(70 181)
• Gains et pertes sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	5.5	1 186	(226)
• Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture (b)		-	-
• Gains et pertes sur actifs non courants destinés à être cédés (c)		-	-
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables, hors entités mises en équivalence (a) + (b) + (c)		76 265	(70 407)
Impôts sur les gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables, hors entités mises en équivalence		(331)	41
Gains et pertes avant impôt comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence		26 899	(18 368)
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		**102 833**	**(88 734)**
GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		138 387	(150 453)
RÉSULTAT NET TOTAL Y COMPRIS GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		**1 504 449**	**756 521**
dont part du Groupe		1 501 938	760 184
dont participations ne donnant pas le contrôle		2 511	(3 663)

6.2.3 Bilan actif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Caisse et banques centrales	5.1	947 661	35
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	5.2	14 469 053	16 522 174
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	5.5	702 048	607 376
Actifs financiers au coût amorti	5.6	2 000 350	2 429 316
Actifs d'impôts courants et différés	5.9	318 559	177 448
Comptes de régularisation et actifs divers	5.10	2 275 682	1 921 317
Participations dans les entreprises mises en équivalence	5.11	385 010	294 782
Immobilisations corporelles	5.12	397 312	409 651
Immobilisations incorporelles	5.12	518 776	530 457
Écarts d'acquisition	5.13	6 703 566	5 995 640
TOTAL DE L'ACTIF		**28 718 017**	**28 888 197**

6.2.4 Bilan passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	5.3.	12 086 938	12 705 333
Passifs financiers au coût amorti	5.7.	1 813 842	2 967 795
Passifs d'impôts courants et différés	5.9.	344 282	234 936
Comptes de régularisations et passifs divers	5.10.	3 316 292	2 762 154
Provisions	5.14.	125 851	165 361
Dettes subordonnées	5.8.	303 859	303 859
TOTAL DETTES		17 991 064	19 139 438
Capitaux propres part du Groupe		**10 670 764**	**9 695 177**
Capital et réserves liées	5.15	3 033 305	2 983 731
Réserves consolidées		6 331 163	5 997 286
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres		(63 154)	(195 639)
Résultat de la période		1 369 450	909 800
Participations ne donnant pas le contrôle		**56 189**	**53 581**
TOTAL CAPITAUX PROPRES		10 726 953	9 748 758
TOTAL DU PASSIF		**28 718 017**	**28 888 197**

6.2.5 Tableau de variation des capitaux propres

	Part du Groupe							
	Capital et réserves liées				Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			
(en milliers d'euros)	Capital	Primes et réserves consolidées liées au capital	Éliminations des titres autodétenus	Total capital et réserves consolidées	En capitaux propres non recyclables	En capitaux propres recyclables	Résultat net	Capitaux propres Part du Groupe
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2020	**505 408**	**8 519 431**	**(78 832)**	**8 946 007**	**(54 835)**	**8 813**	**-**	**8 899 984**
Augmentation de capital	1 057	17 357	--	18 414	-	-	-	18 414
Variation des titres auto-détenus	-	(39 303)	37 190	(2 113)	-	-	-	(2 114)
Dividendes versés en 2020	-	-	-	-	-	-	-	-
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-
Mouvements liés aux paiements en actions	-	23 244	-	23 244	-	-	-	23 244
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**1 057**	**1 298**	**37 190**	**39 544**	**-**	**-**	**-**	**39 544**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	(4 185)	-	**(4 185)**	(61 711)	(69 538)	-	(135 433)
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	-	(18 368)	-	(18 368)
Résultat 2020	-	-	-	-	-		909 800	909 800
Résultat global au 31 décembre 2020	**-**	**(4 185)**	**-**	**(4 185)**	**(61 711)**	**(87 906)**	**909 800**	**755 998**
Autres variations	-	(351)	-	(351)	-	-	-	(351)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**506 465**	**8 516 193**	**(41 642)**	**8 981 017**	**(116 546)**	**(79 093)**	**909 800**	**9 695 177**
Affectation du résultat 2020	-	909 800	-	909 800	-	-	(909 800)	-
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2021	**506 465**	**9 425 993**	**(41 642)**	**9 890 817**	**(116 546)**	**(79 093)**	**(0)**	**9 695 177**
Augmentation de capital	1 222	23 372	-	24 594	-	-	-	24 594
Variation des titres auto-détenus	-	(22 465)	24 980	2 515	-	-	-	2 515
Dividendes versés en 2021	-	(585 634)	-	(585 634)	-	-	-	(585 634)
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	-	-	-
Mouvements liés aux paiements en actions	-	20 535	-	20 535	-	-	-	20 535
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**1 222**	**(564 192)**	**24 980**	**(537 990)**	**-**	**-**	**-**	**(537 990)**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	-	-	-	35 559	70 027	-	105 586
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	-	26 899	-	26 899
Résultat 2021				-			1 369 450	1 369 450
Résultat global au 31 décembre 2021	**-**	**-**	**-**	**-**	**35 559**	**96 926**	**1 369 450**	**1 501 935**
Autres variations	-	11 642	-	11 642	-	-	-	11 642
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**507 687**	**8 873 443**	**(16 662)**	**9 364 468**	**(80 987)**	**17 833**	**1 369 450**	**10 670 764**

	Participations ne donnant pas le contrôle				
		Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			
(en milliers d'euros)	**Capital réserves consolidées et résultat**	**Primes et réserves consolidées liées au capital**	**Éliminations des titres autodétenus**	**Participations ne donnant pas le contrôle**	**Capitaux propres consolidés**
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2020	**358**	**(50)**	**-**	**308**	**8 900 292**
Augmentation de capital	-	-	-	-	18 414
Variation des titres auto-détenus	-	-	-	-	(2 114)
Dividendes versés en 2020	-	-	-	-	-
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	56 940	-	-	56 940	56 940
Mouvements liés aux paiements en actions	-	-	-	-	23 244
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**56 940**	**-**	**-**	**56 940**	**96 484**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	(9)	(828)	(837)	(136 271)
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	(18 368)
Résultat 2020	(2 826)	-	-	(2 826)	906 974
Résultat global au 31 décembre 2020	**(2 826)**	**(9)**	**(828)**	**(3 663)**	**752 335**
Autres variations	(4)	-	-	(4)	(355)
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**54 470**	**(59)**	**(829)**	**53 581**	**9 748 758**
Affectation du résultat 2020	-	-	-	-	-
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2021	**54 470**	**(59)**	**(829)**	**53 581**	**9 748 758**
Augmentation de capital	-	-	-	-	24 594
Variation des titres auto-détenus	-	-	-	-	2 515
Dividendes versés en 2021	62	-	-	62	(585 572)
Effet des acquisitions et cessions sur les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-
Mouvements liés aux paiements en actions	-	-	-	-	20 535
Mouvements liés aux opérations avec les actionnaires	**62**	**-**	**-**	**62**	**(537 928)**
Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-	(5)	5 907	5 902	111 488
Quote-part dans les variations de capitaux propres des entreprises mises en équivalence	-	-	-	-	26 899
Résultat 2021	(3 391)	-	-	(3 391)	1 366 059
Résultat global au 31 décembre 2021	**(3 391)**	**(5)**	**5 907**	**2 511**	**1 504 446**
Autres variations	38	-	(3)	35	11 677
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**51 179**	**(64)**	**5 074**	**56 189**	**10 726 953**

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 à la juste valeur par résultat » ou « Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres non recyclables ».

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…) et les emprunts à long terme.

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.

(en milliers d'euros)	Notes	2021	2020
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		**1 657 856**	**1 223 541**
Dotations nettes aux amortissements et provisions des immobilisations corporelles et incorporelles	4.4	80 652	77 483
Dépréciation des écarts d'acquisition		-	-
Dotations nettes aux dépréciations et aux provisions		(22 509)	(6 670)
Quotes-parts de résultat liées aux sociétés mises en équivalence		(84 278)	(65 987)
Résultat net des activités d'investissement		145	(28)
Résultat net des activités de financement		8 224	9 250
Autres mouvements		(10 591)	(23 686)
Total des éléments non monétaires inclus dans le résultat net avant impôts et des autres ajustements		**(28 357)**	**(9 638)**
Flux liés aux opérations avec les établissements de crédit [1]		(820 792)	1 773 480
Flux liés aux autres opérations affectant des actifs ou passifs financiers [2]		1 313 104	(1 139 516)
Flux liés aux opérations affectant des actifs ou passifs non financiers [3]		169 570	(254 523)
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	5.11	20 978	13 474
Impôts versés	4.7	(357 265)	(342 670)
Diminution (augmentation) nette des actifs et passifs provenant des activités opérationnelles		**325 595**	**50 246**
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE (A)		**1 955 094**	**1 264 149**
Flux liés aux participations [4]		(601 069)	(356 013)
Flux liés aux immobilisations corporelles et incorporelles		(47 319)	(56 408)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (B)		**(648 389)**	**(412 421)**
Flux de trésorerie provenant ou à destination des actionnaires		(558 490)	16 262
Autres flux nets de trésorerie provenant des activités de financement		(123 146)	(123 246)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (C) [5]		**(681 637)**	**(106 984)**
Effet de la variation des taux de change et autres flux de variation sur la trésorerie (d)		26 595	(22 295)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE (A + B + C + D)		**651 663**	**722 449**
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE		**1 854 952**	**1 132 503**
Solde net des comptes de caisse et banques centrales		35	38
Solde net des comptes, prêts / emprunts à vue auprès des établissements de crédit		1 854 917	1 132 464
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE		**2 506 615**	**1 854 952**
Solde net des comptes de caisse et banques centrales		947 661	35
Solde net des comptes, prêts / emprunts à vue auprès des établissements de crédit		1 558 954	1 854 917
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		**651 663**	**722 449**

(1) Les flux liés aux opérations avec les établissements de crédit correspondent aux opérations de prêts ou emprunts à terme. Opérations contractées dans le cadre de l'activité opérationnelle d'Amundi essentiellement auprès du groupe Crédit Agricole.
(2) Les flux des opérations affectant les actifs et passifs financiers intègrent les investissements et désinvestissements dans le portefeuille de placement.
(3) Les flux des actifs et passifs non financiers comprennent les appels de marge sur les dérivés collatéralisés ; ces montants fluctuent en fonction de la juste valeur des dérivés sous-jacents.
(4) Les flux liés aux participations intègrent essentiellement l'impact de l'acquisition de Lyxor (cf. note 9.3).
(5) Les flux des opérations de financement intègrent l'impact du remboursement partiel de l'emprunt senior contracté en 2017 dans le cadre de l'acquisition de Pioneer Investments. Ils intègrent également les flux de diminution des dettes locatives reconnus dans le cadre de l'application d'IFRS 16.

6.3 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Sommaire des notes

Note 1 PRINCIPES ET MÉTHODES 255
1.1 Normes applicables et comparabilité 255
1.2 Format de présentation des états financiers 256
1.3 Principes et méthodes comptables 256
1.4 Principes et méthodes de consolidation 270

Note 2 GESTION FINANCIÈRE, EXPOSITION AUX RISQUES ET POLITIQUE DE COUVERTURE 273

Note 3 ÉCHÉANCIER CONTRACTUEL DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS D'AMUNDI 273

Note 4 NOTES RELATIVES AU RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES 275
4.1 Revenus nets de gestion 275
4.2 Produits nets financiers 275
4.3 Autres produits nets 276
4.4 Charges générales d'exploitation 276
4.5 Coût du risque 276
4.6 Gains ou pertes sur autres actifs 278
4.7 Impôts 278
4.8 Variation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres 279

Note 5 NOTES RELATIVES AU BILAN 281
5.1 Caisse et Banques centrales 281
5.2 Actifs financiers à la juste valeur par résultat 281
5.3 Passifs financiers à la juste valeur par résultat 282
5.4 Informations sur la compensation des actifs et passifs financiers 283
5.5 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres 284
5.6 Actifs financiers au coût amorti 284
5.7 Passifs financiers au coût amorti 284
5.8 Dettes subordonnées 284
5.9 Actifs et passifs d'impôts courants et différés 285
5.10 Comptes de régularisation, actifs et passifs divers 285
5.11 Co-entreprise et entreprises associées 285
5.12 Immobilisations corporelles et incorporelles 287
5.13 Écarts d'acquisition 288
5.14 Provisions 288
5.15 Capitaux propres 289

Note 6 AVANTAGES AU PERSONNEL ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS 290
6.1 Effectifs 290
6.2 Détail des charges de personnel 290
6.3 Avantages postérieurs à l'emploi, régimes à cotisations définies 290
6.4 Avantages postérieurs à l'emploi, régimes à prestations définies 291
6.5 Paiement à base d'actions 293
6.6 Rémunérations des principaux dirigeants 294

Note 7 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS 294
7.1 Dérivés 294
7.2 Autres actifs et passifs financiers 294
7.3 Actifs financiers valorisés à la juste valeur au bilan 295
7.4 Passifs financiers valorisés à la juste valeur au bilan 297
7.5 Juste valeur des actifs et passifs financiers comptabilisés au coût 297

Note 8 ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES 298
8.1 Nature et étendue de l'implication d'Amundi envers les entités structurées non consolidées 298
8.2 Revenus nets associés aux entités structurées sponsorisées 299

Note 9 AUTRES INFORMATIONS 300
9.1 Information sectorielle 300
9.2 Parties liées 300
9.3 Périmètre de consolidation et évolutions de l'exercice 302
9.4 Participations non consolidées 307
9.5 Engagements hors bilan 308
9.6 Contrats de location 308
9.7 Honoraires des commissaires aux comptes 309

Note 10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 309

Faits marquants

Le périmètre de consolidation et ses évolutions au 31 décembre 2021 sont présentés de façon détaillée en note 9.3.

Nous soulignons ici les principales opérations réalisées au cours de l'exercice 2021.

Acquisition de Lyxor

Le 31 décembre 2021, Amundi a acquis Lyxor auprès du groupe Société Générale, donnant ainsi lieu à un paiement de 825 millions d'euros en numéraire à cette même date.

Les impacts détaillés de cette opération qui avait fait l'objet de la signature d'un accord définitif en juin 2021 sont décrits dans la note 9 relative aux évolutions de périmètre.

Crise sanitaire Covid 19

L'épidémie de Covid-19 a marqué l'année 2020 au travers d'une crise sanitaire devenue crise économique, en entraînant une baisse des marchés financiers et une volatilité accrue.

Cette épidémie s'est poursuivie tout au long de l'année 2021 sans créer, d'impact notable sur l'activité du Groupe.

Néanmoins, l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Le Groupe Amundi a annoncé le 14 juin 2021, par voie de communiqué de presse, le lancement d'une augmentation de capital réservée aux salariés dont le principe avait été autorisé par l'Assemblée générale du 10 mai 2021.

La période de souscription de cette augmentation de capital réservée aux salariés s'est achevée le 29 juin 2021.

Près de 1 700 collaborateurs issus de 15 pays ont participé à cette augmentation de capital en souscrivant à 488 698 actions nouvelles (soit 0,2 % du capital) pour un montant global de 24,9 millions d'euros.

Cette augmentation de capital est intervenue le 29 juillet 2021 et a porté le nombre d'actions composant le capital d'Amundi à 203 074 651 actions. Ainsi les salariés du Groupe détiennent 0,8 % du capital contre 0,6 % précédemment.

Projet de cotation en bourse de SBI Funds Management

Par voie de communiqué de presse daté du 15 décembre 2021, le Groupe Amundi a annoncé son soutien à l'initiative de State Bank of India (SBI) d'explorer la possibilité d'une introduction en bourse de SBI Funds Management Limited (SBI FML) et son intention de céder environ 4 % du capital de SBI FML dans le cadre de cette introduction en bourse.

Cette cotation devrait être réalisée en 2022 à la bourse indienne, sous réserve des autorisations réglementaires et des conditions de marché.

Au 31 décembre 2021, la société SBI FML est détenue à 62,6 % par State Bank of India, 36,78 % par Amundi et 0,6 % par les collaborateurs de la société.

Note 1 PRINCIPES ET MÉTHODES

1.1 Normes applicables et comparabilité

Les présents comptes consolidés ont été établis conformément aux normes IAS / IFRS et aux interprétations IFRIC applicables au 31 décembre 2021 et telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ce référentiel est disponible sur le site de la Commission européenne, à l'adresse suivante :

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en

1.1.1 Référentiel appliqué au 31 décembre 2021

Les principes et méthodes comptables retenus pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe Amundi au 31 décembre 2021 sont identiques à ceux utilisés pour l'élaboration des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2020, à l'exception des normes, amendements ou interprétations suivants nouvellement applicables sur l'exercice 2021 :

Normes, amendements ou interprétations	Date de publication par l'Union européenne	Date de première application obligatoire exercices ouverts à compter du
Amendement à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 Instruments financiers	27 août 2020	1er janvier 2021
Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2	(UE 2021/25)	

Conséquences comptables de la décision IFRS IC d'avril 2021 sur l'attribution d'avantages postérieures à l'emploi aux périodes de services pour les régimes à prestations définies

En décembre 2020, l'IFRS IC a été saisi d'une question relative à la détermination de la période d'acquisition des droits de certains régimes de retraite à prestations définies, notamment dans les cas où le nombre d'années d'ancienneté donnant lieu à attribution des droits est plafonné.

Cette période d'acquisition des droits servant notamment au calcul des provisions pour engagements sociaux des régimes à prestations définies.

Les plans concernés par la décision IFRS IC IAS 19 sont ceux pour lesquels :

- l'attribution de droits est conditionnée par la présence dans l'entreprise au moment du départ en retraite (avec perte de tout droit en cas de départ anticipé) ;
- les droits dépendent de l'ancienneté, mais sont plafonnés à partir d'un certain nombre d'années d'ancienneté, le plafond intervenant, au moins pour certains salariés, largement avant le départ à la retraite.

Jusqu'à présent, la répartition des droits se faisait de manière linéaire entre la date d'entrée dans le régime et la date de retraite.

En mai 2021, l'IFRIS IC a pris position en considérant qu'à partir du moment où, d'une part, aucun droit n'est acquis en cas de départ avant l'âge de la retraite et, d'autre part, les droits plafonnent après un certain nombre d'années d'ancienneté, ce seraient les dernières années de carrière du salarié dans l'entreprise qui lui confèrent les droits au moment du départ.

En conséquence, cette décision constitue un changement de méthode dans les approches retenues par le Groupe.

L'impact de ce changement de méthode, enregistré au 1er janvier 2021, s'élève à - 15,8 millions d'euros sur la dette actuarielle reconnue dans les comptes (cf. notes 5.14 relative aux provisions et 6.4 relative aux avantages postérieurs à l'emploi). L'impact sur les capitaux propres du Groupe s'élève quant à lui à + 11,7 millions d'euros après prise en compte des effets fiscaux (cf. 6.2.5 – Tableau de variation des capitaux propres). Par ailleurs, l'impact sur le résultat 2020 est non significatif.

Réformes des indices de référence

Les réformes des indices de référence sont entrées en 2021 dans une phase d'accélération cadencée par les jalons de place définis par les groupes de travail sur les taux alternatifs et par les autorités. L'annonce du 5 mars 2021 d'IBA – l'administrateur du LIBOR – a confirmé le jalon important de fin 2021 pour l'arrêt de la publication ou la non-représentativité des LIBOR. Ainsi, pour les flux de nouveaux contrats, selon les devises et les classes d'actifs, l'ensemble des acteurs devaient progressivement arrêter d'utiliser les indices LIBOR dans le courant de l'année 2021 et ne plus les utiliser après fin 2021.

S'agissant de la transition de l'EONIA vers l'€STR (transition au plus tard le 3 janvier 2022), la transition a été initiée par le Groupe Amundi dès 2020 au travers du projet Benchmarks et est à ce jour finalisée. Par ailleurs, l'EURIBOR, comme tout indice de référence, est susceptible de voir sa méthodologie évoluer ou d'être à terme remplacé. Toutefois, le scénario de remplacement à court terme de l'EURIBOR, n'est pas envisagé à ce stade.

Au 31 décembre 2021, le Groupe Amundi n'utilise aucun des indices définis comme critiques par l'ESMA et donc concernés par ces phases de transition. En outre, il n'est recensé aucun indice de référence ayant une maturité postérieure à leur date de fin de publication.

À noter également qu'à la date d'établissement des comptes, aucun des instruments de couverture utilisés par le Groupe Amundi n'est impacté par cette réforme.

Le Groupe Amundi n'anticipe donc pas d'impact significatif dans ses comptes en lien avec ces réformes et donc la phase de transition actuellement en cours.

1.1.2 Normes non encore adoptées par l'UE

Les normes et interprétations publiées par l'IASB au 31 décembre 2021 mais non encore adoptées par l'Union européenne ne sont pas applicables par le Groupe. Elles n'entreront en vigueur d'une manière obligatoire qu'à partir de la date prévue par l'Union européenne et ne sont donc pas appliquées par le Groupe au 31 décembre 2021.

1.2 Format de présentation des états financiers

Amundi présente son bilan par ordre de liquidité décroissante. Le bilan actif et passif est présenté en notes 6.2.3. et 6.2.4.

Le compte de résultat est présenté par nature en note 6.2.1.

Les principaux agrégats du compte de résultat sont :

- les revenus nets, incluant les revenus nets des commissions et des autres activités clientèle (note 1.3.6) et les produits nets financiers ;
- les charges générales d'exploitation ;
- le coût du risque (note 1.3.13) ;
- la quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence ;
- les gains ou pertes sur autres actifs.

1.3 Principes et méthodes comptables

1.3.1 Utilisation de jugements et estimations dans la préparation des états financiers

La préparation des états financiers établis conformément aux normes comptables IFRS implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses jugées réalistes et raisonnables. Ces estimations se traduisent dans la détermination des produits et des charges et l'évaluation des actifs et passifs ainsi que dans l'information figurant en annexe aux états financiers.

Cet exercice suppose que la Direction exerce son jugement sur la base des informations disponibles au moment de l'établissement des comptes. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, le Groupe révise ses estimations sur la base d'informations régulièrement mises à jour. Il est donc possible que les résultats futurs des opérations concernées diffèrent de ces estimations.

Les résultats futurs peuvent en effet être influencés par de nombreux facteurs, notamment (cette liste n'est pas exhaustive) :

- la conjoncture économique et politique dans certains secteurs d'activité ou pays ;
- les risques liés aux marchés financiers comprenant aussi bien les évolutions des marchés nationaux et internationaux que les fluctuations des taux d'intérêt, des cours de change, des actions ainsi que des *spreads* de crédit. Le Groupe Amundi, en lien avec la sensibilité immédiate des actifs sous gestion à toute variation des marchés financiers (actions, taux…), peut être impacté au travers de ses revenus de gestion ;
- les modifications de la réglementation ou de la législation ;
- les risques de non-conformité à la réglementation et à la législation.

Les estimations significatives réalisées par le Groupe pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et autres actifs incorporels (se reporter aux notes 1.4.6. et 5.13.) ;
- l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers (se reporter aux notes 1.3.2. et 7) ;
- l'évaluation des provisions au titre des garanties octroyées aux fonds ;
- l'évaluation des provisions pour engagements de retraite ;
- l'évaluation de provisions au titre des risques juridiques, fiscaux, réglementaires et de non-conformité (se reporter aux notes 1.3.2.10. et 5.14.).

Toutes ces évaluations sont réalisées sur la base des informations disponibles à la date d'établissement des états financiers.

1.3.2 Instruments financiers

1.3.2.1 Définitions

La norme IAS 32 définit un instrument financier comme tout contrat qui donne lieu à un actif financier d'une entité et à un passif financier ou à un instrument de capitaux propres d'une autre entité, c'est-à-dire tout contrat représentant les droits ou obligations contractuels de recevoir ou de payer des liquidités ou d'autres actifs financiers.

Les instruments dérivés sont des actifs ou passifs financiers dont la valeur évolue en fonction de celle d'un sous-jacent, qui requièrent un investissement initial faible ou nul, et dont le règlement intervient à une date future.

Les actifs et passifs financiers sont traités dans les états financiers selon les dispositions de la norme IFRS 9 telle qu'adoptée par l'Union européenne.

La norme IFRS 9 définit les principes en matière de classement et d'évaluation des instruments financiers, de dépréciation au titre du risque de crédit et de comptabilité de couverture, hors opérations de macrocouverture.

Il est toutefois précisé qu'Amundi utilise l'option de ne pas appliquer le modèle général de couverture d'IFRS 9. L'ensemble des relations de couverture reste en conséquence dans le champ d'IAS 39 en attendant les futures dispositions relatives à la macrocouverture.

1.3.2.2 Conventions d'évaluation des actifs et passifs financiers

Évaluation initiale

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués à leur juste valeur telle que définie par IFRS 13.

La juste valeur telle que définie par IFRS 13 correspond au prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché, sur le marché principal ou le marché le plus avantageux, à la date d'évaluation.

Évaluation ultérieure

Après la comptabilisation initiale, les actifs et passifs financiers sont évalués en fonction de leur classification soit au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE) pour les instruments de dette, soit à leur juste valeur telle que définie par IFRS 13. Pour les instruments dérivés, ils sont toujours évalués à leur juste valeur.

Le coût amorti correspond au montant auquel est évalué l'actif financier ou le passif financier lors de sa comptabilisation initiale, en intégrant les coûts de transaction directement attribuables à leur acquisition ou à leur émission, diminué des remboursements en principal, majoré ou diminué de l'amortissement cumulé calculé par la méthode du taux d'intérêt effectif (TIE) de toute différence (décote ou prime) entre le montant initial et le montant à l'échéance. Dans le cas d'un actif financier au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres recyclables, le montant peut être ajusté si nécessaire au titre de la correction pour pertes de valeur.

1.3.2.3 Actifs financiers

Classement et évaluation des actifs financiers

Les actifs financiers non dérivés (instruments de dette ou de capitaux propres) sont classés au bilan dans des catégories comptables qui déterminent leur traitement comptable et leur mode d'évaluation ultérieur. Ces actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- actifs financiers au coût amorti (instruments de dette uniquement) ;
- actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres (recyclables pour les instruments de dette, non recyclables pour les instruments de capitaux propres).

Instruments de dette

Le classement et l'évaluation d'un instrument de dette dépendent de deux critères réunis, le modèle de gestion et l'analyse des caractéristiques contractuelles (sauf utilisation de l'option à la juste valeur).

Les trois modèles de gestion

Le modèle de gestion est représentatif de la stratégie que suit le management d'Amundi pour la gestion de ses actifs financiers, dans l'atteinte de ses objectifs. Le modèle de gestion est spécifié pour un portefeuille d'actifs et ne constitue pas une intention au cas par cas pour un actif financier isolé.

On distingue donc trois modèles de gestion :

- le modèle collecte dont l'objectif est de collecter les flux de trésorerie contractuels sur la durée de vie des actifs ; ce modèle n'implique pas systématiquement de détenir la totalité des actifs jusqu'à leur échéance contractuelle ; toutefois, les ventes d'actifs sont strictement encadrées ;
- le modèle collecte et vente dont l'objectif est de collecter des flux de trésorerie sur la durée de vie et de céder les actifs ; dans ce modèle, la vente d'actifs financiers et la perception de flux de trésorerie sont toutes les deux essentielles ; et,
- le modèle autre / vente dont l'objectif principal est de céder les actifs.

  Il concerne notamment les portefeuilles dont l'objectif est de collecter des flux de trésorerie *via* les cessions, les portefeuilles dont la performance est appréciée sur la base de sa juste valeur, les portefeuilles d'actifs financiers détenus à des fins de transaction.

  Lorsque la stratégie que suit le management pour la gestion d'actifs financiers ne correspond ni au modèle collecte, ni au modèle collecte et vente, ces actifs financiers sont classés dans un portefeuille dont le modèle de gestion est autre / vente.

Les caractéristiques contractuelles (test « Solely Payments of Principal & Interests » ou test « SPPI »)

Le test « SPPI » regroupe un ensemble de critères, examinés cumulativement, permettant d'établir si les flux de trésorerie contractuels respectent les caractéristiques d'un financement simple (remboursements de nominal et versements d'intérêts sur le nominal restant dû).

Le test est satisfait lorsque le financement donne droit seulement au remboursement du principal et lorsque le versement des intérêts perçus reflète la valeur temps de l'argent, le risque de crédit associé à l'instrument, les autres coûts et risques d'un contrat de prêt classique ainsi qu'une marge raisonnable, que le taux d'intérêt soit fixe ou variable.

Dans un financement simple, l'intérêt représente le coût du passage du temps, le prix du risque de crédit et de liquidité sur la période, et d'autres composantes liées au coût du portage de l'actif (ex. : coûts administratifs…).

Dans certains cas, cette analyse qualitative ne permettant pas de conclure, une analyse quantitative (ou *benchmark test*) est effectuée. Cette analyse complémentaire consiste à comparer les flux de trésorerie contractuels de l'actif étudié et les flux de trésorerie d'un actif de référence.

Si la différence entre les flux de trésorerie de l'actif financier et celui de référence est jugée non significative, l'actif est considéré comme un financement simple.

Par ailleurs, une analyse spécifique sera menée dans le cas où l'actif financier est émis par des entités ad hoc établissant un ordre de priorité de paiement entre les porteurs des actifs financiers en liant de multiples instruments entre eux par contrat et créant des concentrations de risque de crédit (des « tranches »).

Chaque tranche se voit attribuer un rang de subordination qui précise l'ordre de distribution des flux de trésorerie générés par l'entité structurée.

Dans ce cas le test SPPI nécessite une analyse des caractéristiques des flux de trésorerie contractuels de l'actif concerné et des actifs sous-jacents selon l'approche « look-through » et du risque de crédit supporté par les tranches souscrites comparé au risque de crédit des actifs sous-jacents.

Le mode de comptabilisation des instruments de dette résultant de la qualification du modèle de gestion couplée au test « SPPI » peut être présenté sous la forme du diagramme ci-après :

Instruments de dette		Modèles de gestion		
		Collecte	Collecte et vente	Autre / vente
Test SPPI	Satisfait	Coût amorti	Juste valeur par capitaux propres recyclables	Juste valeur par résultat
	Non satisfait	Juste valeur par résultat	Juste valeur par résultat	

Instruments de dette au coût amorti

Les instruments de dette sont évalués au coût amorti s'ils sont éligibles au modèle collecte et s'ils respectent le test « SPPI ».

Ils sont enregistrés à la date de règlement-livraison et leur évaluation initiale inclut également les coupons courus et les coûts de transaction.

L'amortissement des éventuelles surcotes / décotes et des frais de transaction des prêts et créances, et des titres à revenu fixe est comptabilisé en résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Cette catégorie d'actifs financiers fait l'objet de dépréciations dans les conditions décrites dans le paragraphe spécifique « Provisionnement pour risque de crédit ».

Instruments de dette à la juste valeur par capitaux propres recyclables

Les instruments de dette sont évalués à la juste valeur par capitaux propres recyclables s'ils sont éligibles au modèle collecte et vente et s'ils respectent le test « SPPI ».

Ils sont enregistrés à la date de négociation et leur évaluation initiale inclut également les coupons courus et les coûts de transaction.

L'amortissement des éventuelles surcotes / décotes et des frais de transaction des titres à revenu fixe est comptabilisé en résultat selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Ces actifs financiers sont ultérieurement évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont enregistrées en capitaux propres recyclables en contrepartie du compte d'encours (hors intérêts courus comptabilisés en résultat selon la méthode du TIE).

En cas de cession, ces variations sont transférées en résultat.

Cette catégorie d'instruments financiers fait l'objet d'ajustements au titres des pertes de crédit attendues (ECL) dans les conditions décrites dans le paragraphe spécifique « Provisionnement pour risque de crédit » (sans que cela n'affecte la juste valeur au bilan).

Instruments de dette à la juste valeur par résultat

Les instruments de dette sont évalués en juste valeur par résultat dans les cas suivants :

- les instruments sont classés dans des portefeuilles constitués d'actifs financiers détenus à des fins de transaction ou dont l'objectif principal est la cession ;

  Les actifs financiers détenus à des fins de transaction sont des actifs acquis ou générés par l'entreprise principalement dans l'objectif de les céder à court terme ou qui font partie d'un portefeuille d'instruments gérés en commun dans le but de réaliser un bénéfice lié à des fluctuations de prix à court terme ou à une marge d'arbitragiste. Bien que les flux de trésorerie contractuels soient perçus pendant le temps durant lequel Amundi détient les actifs, la perception de ces flux de trésorerie contractuels n'est pas essentielle mais accessoire ;
- les instruments de dette qui ne respectent pas les critères du test « SPPI ». C'est notamment le cas des OPC ;
- les instruments financiers classés dans des portefeuilles pour lesquels l'entité choisit la valorisation à la juste valeur afin de réduire une différence de traitement comptable au compte de résultat. Dans ce cas, il s'agit d'un classement sur option à la juste valeur par résultat.

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat sont initialement comptabilisés à la juste valeur, hors coûts de transaction (directement enregistrés en résultat) et coupons courus inclus.

Ils sont ultérieurement évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, en Revenus Nets en contrepartie du compte d'encours.

Cette catégorie d'actifs financiers ne fait pas l'objet de dépréciation.

Les instruments de dette évalués à la juste valeur par résultat sur option sont enregistrés à la date de négociation.

Les instruments de dette évalués à la juste valeur par résultat par nature, par échec au test SPPI, sont enregistrés à la date de règlement-livraison.

Instruments de capitaux propres

Les instruments de capitaux propres sont par défaut comptabilisés à la juste valeur par résultat, sauf option irrévocable pour un classement à la juste valeur par capitaux propres non recyclables, sous réserve que ces instruments ne soient pas détenus à des fins de transaction.

Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat

Les actifs financiers évalués à la juste valeur par résultat sont initialement comptabilisés à la juste valeur, hors coûts de transaction (directement enregistrés en résultat). Ils sont enregistrés à la date de règlement-livraison (sauf instruments de capitaux propres détenus à des fins de transaction qui sont enregistrés en date de négociation).

Ils sont ultérieurement évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat, en Revenus Nets, en contrepartie du compte d'encours.

Cette catégorie d'actifs financiers ne fait pas l'objet de dépréciation.

Instrument de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres non recyclables (sur option irrévocable)

L'option irrévocable de comptabiliser les instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres non recyclables est retenue au niveau transactionnel (ligne par ligne) et s'applique dès la date de comptabilisation initiale. Ces titres sont enregistrés à la date de négociation.

La juste valeur initiale intègre les coûts de transaction.

Lors des évaluations ultérieures, les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres non recyclables. En cas de cession, ces variations ne sont pas recyclées en résultat, le résultat de cession est comptabilisé en capitaux propres.

Seuls les dividendes sont reconnus en résultat.

Décomptabilisation des actifs 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 continue dans cet actif.

Les actifs financiers renégociés pour raisons commerciales en l'absence de difficultés financières de la contrepartie et dans le but de développer ou conserver une relation commerciale sont décomptabilisés en date de renégociation. Les nouveaux prêts accordés aux clients sont enregistrés à cette date à leur juste valeur à la date de renégociation. La comptabilisation ultérieure dépend du modèle de gestion et du test « SPPI ».

1.3.2.4 Passifs financiers

Classement et évaluation des passifs financiers

Les passifs financiers sont classés au bilan dans les deux catégories comptables suivantes :

- passifs financiers à la juste valeur par résultat, par nature ou sur option ;
- passifs financiers au coût amorti.

Passifs financiers à la juste valeur par résultat par nature

Les instruments financiers émis principalement en vue d'être rachetés à court terme, les instruments faisant partie d'un portefeuille d'instruments financiers identifiés qui sont gérés ensemble et qui présentent des indications d'un profil récent de prise de bénéfice à court terme, et les dérivés (à l'exception de certains dérivés de couverture) sont évalués à la juste valeur par nature.

Les variations de juste valeur de ce portefeuille sont constatées en contrepartie du compte de résultat.

Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option

Les passifs financiers répondant à l'un des trois cas prévus par la norme, pourront être évalués à la juste valeur par résultat sur option : émissions hybrides comprenant un ou plusieurs dérivés incorporés séparables, réduction ou élimination de distorsion de traitement comptable ou groupes de passifs financiers gérés et dont la performance est évaluée à la juste valeur.

Cette option est irrévocable et s'applique obligatoirement à la date de comptabilisation initiale de l'instrument.

Lors des évaluations ultérieures, ces passifs financiers sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat pour les variations de juste valeur non liées au risque de crédit propre et en contrepartie des capitaux propres non recyclables pour les variations de valeur liées au risque de crédit propre sauf si cela aggrave la non-concordance comptable.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Tous les autres passifs répondant à la définition d'un passif financier (hors dérivé) sont évalués au coût amorti.

Ces passifs sont enregistrés en juste valeur à l'origine (produits et coûts de transaction inclus) puis sont comptabilisés ultérieurement au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Reclassement de passifs financiers

Le classement initial des passifs financiers est irrévocable. Aucun reclassement ultérieur n'est autorisé.

Distinction dettes – capitaux propres

La distinction entre instruments de dette et instruments de capitaux propres est fondée sur une analyse de la substance économique des dispositifs contractuels.

Un passif financier est un instrument de dette s'il inclut une obligation contractuelle :

- de remettre à une autre entité de la trésorerie, un autre actif financier ou un nombre variable d'instruments de capitaux propres ; ou
- d'échanger des actifs et des passifs financiers avec une autre entité à des conditions potentiellement défavorables.

Un instrument de capitaux propres est un instrument financier non remboursable qui offre une rémunération discrétionnaire mettant en évidence un intérêt résiduel dans une entreprise après déduction de tous ses passifs financiers (actif net) et qui n'est pas qualifié d'instrument de dette.

Rachat d'actions propres

Les actions propres achetées par Amundi, y compris les actions détenues en couverture des plans d'attributions d'actions de performance, ne rentrent pas dans la définition d'un actif financier et sont comptabilisées en déduction des capitaux propres. Elles ne génèrent aucun impact sur le compte de résultat.

Décomptabilisation et modification des passifs financiers

Un passif financier est décomptabilisé en tout ou partie :

- lorsqu'il arrive à extinction ; ou
- lorsque les analyses quantitative ou qualitative concluent qu'il a été substantiellement modifié en cas de restructuration.

Une modification substantielle d'un passif financier existant doit être enregistré comme une extinction du passif financier initial et la comptabilisation d'un nouveau passif financier (la novation). Tout différentiel entre la valeur comptable du passif éteint et du nouveau passif sera enregistré immédiatement au compte de résultat.

Si le passif financier n'est pas décomptabilisé, le T.I.E. d'origine est maintenu. Une décote / surcote est constatée immédiatement au compte de résultat en date de modification puis fait l'objet d'un étalement au T.I.E. d'origine sur la durée de vie résiduelle de l'instrument.

1.3.2.5 Provisionnement pour risque de crédit

Champ d'application

Conformément à IFRS 9, Amundi comptabilise une correction de valeur au titre des pertes de crédit attendues (*Expected Credit Losses* ou « ECL ») sur les encours suivants :

- les actifs financiers d'instruments de dette comptabilisés au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres recyclables (prêts et créances, titres de dette) ;
- les engagements de garantie relevant d'IFRS 9 et qui ne sont pas évalués à la juste valeur par résultat.

Les instruments de capitaux propres (à la juste valeur par résultat ou à la juste valeur par OCI non recyclables) ne sont pas concernés par les dispositions en matière de dépréciation.

Les instruments dérivés et les autres instruments en juste valeur par contrepartie résultat font l'objet d'un calcul de risque de contrepartie qui n'est pas visé par le modèle ECL.

Risque de crédit et étapes de provisionnement

Le risque de crédit se définit comme le risque de pertes lié au défaut d'une contrepartie entraînant son incapacité à faire face à ses engagements vis-à-vis du Groupe.

Le processus de provisionnement du risque de crédit distingue trois étapes (*Buckets*) :

- 1re étape (*Bucket 1*) : dès la comptabilisation initiale de l'instrument financier (crédit, titre de dette, garantie…), l'entité comptabilise les pertes de crédit attendues sur 12 mois ;
- 2e étape (*Bucket 2*) : si la qualité de crédit se dégrade significativement pour une transaction ou un portefeuille donné, l'entité comptabilise les pertes attendues à maturité (ECL à maturité) ;
- 3e étape (*Bucket 3*) : dès lors qu'un ou plusieurs événements de défaut sont intervenus sur la transaction ou sur la contrepartie en ayant un effet néfaste sur les flux de trésorerie futurs estimés, l'entité comptabilise une perte de crédit avérée à maturité. Par la suite, si les conditions de classement des instruments financiers en *Bucket 3* ne sont plus respectées, les instruments financiers sont reclassés en *Bucket 2*, puis en *Bucket 1* en fonction de l'amélioration ultérieure de la qualité de risque de crédit.

Définition du défaut

La définition du défaut pour les besoins du provisionnement ECL est identique à celle utilisée en gestion et pour les calculs de ratios réglementaires. Ainsi, un débiteur est considéré en situation de défaut, lorsqu'au moins une des deux conditions suivantes est satisfaite :

- un arriéré de paiement significatif généralement supérieur à quatre-vingt-dix jours sauf si des circonstances particulières démontrent que l'arriéré est dû à des causes non liées à la situation du débiteur ;
- l'entité estime improbable que le débiteur s'acquitte intégralement de ses obligations de crédit sans qu'elle ait recours à d'éventuelles mesures telles que la réalisation d'une sûreté.

Un encours en défaut (*Bucket 3*) est dit déprécié lorsque se sont produits un ou plusieurs événements qui ont un effet néfaste sur les flux de trésorerie futurs estimés de cet actif financier. Les indications de dépréciation d'un actif financier englobent les données observables au sujet des événements suivants :

- des difficultés financières importantes de l'émetteur ou de l'emprunteur ;
- un manquement à un contrat, tel qu'une défaillance ou un paiement en souffrance ;
- l'octroi, par le ou les prêteurs à l'emprunteur, pour des raisons économiques ou contractuelles liées aux difficultés financières de l'emprunteur, d'une ou de plusieurs faveurs que le ou les prêteurs n'auraient pas envisagées dans d'autres circonstances ;
- la probabilité croissante de faillite ou de restructuration financière de l'emprunteur ;
- la disparition d'un marché actif pour l'actif financier en raison de difficultés financières ;
- l'achat ou la création d'un actif financier avec une forte décote, qui reflète les pertes de crédit subies.

Il n'est pas nécessairement possible d'isoler un événement en particulier, la dépréciation de l'actif financier pouvant résulter de l'effet combiné de plusieurs événements.

La notion de perte de crédit attendue « ECL »

L'ECL se définit comme la valeur probable anticipée pondérée de la perte de crédit (en principal et en intérêts) actualisée. Elle correspond à la valeur actuelle de la différence entre les flux de trésorerie contractuels et les flux attendus (incluant le principal et les intérêts).

L'approche ECL vise à anticiper au plus tôt la comptabilisation des pertes de crédit attendues.

Gouvernance et mesure des ECL

La gouvernance du dispositif de mesure des paramètres IFRS 9 s'appuie sur l'organisation mise en place dans le cadre du dispositif bâlois. La Direction des Risques du Groupe est responsable de la définition du cadre méthodologique et de la supervision du dispositif de provisionnement des encours.

Le Groupe s'appuie en priorité sur le dispositif de notation interne et les processus Bâlois actuels pour générer les paramètres IFRS 9 nécessaires au calcul des ECL. L'appréciation de l'évolution du risque de crédit s'appuie sur un modèle d'anticipation des pertes et extrapolation sur la base de scénarios raisonnables. Toutes les informations disponibles, pertinentes, raisonnables et justifiables, y compris les informations de nature prospective, doivent être retenues.

La formule de calcul intègre les paramètres de probabilité de défaut, de perte en cas de défaut et d'exposition au moment du défaut.

Ces calculs s'appuient sur les modèles internes utilisés dans le cadre du dispositif prudentiel lorsqu'ils existent, mais avec des retraitements pour déterminer une ECL économique. La norme IFRS 9 préconise une analyse en date d'arrêté (*Point in Time*) tout en tenant compte de données de pertes historiques et des données prospectives macroéconomiques (*Forward Looking*), alors que la vue prudentielle s'analyse à travers le cycle (*Through The Cycle*) pour la probabilité de défaut et en bas de cycle (*Downturn*) pour la perte en cas de défaut.

L'approche comptable conduit également à recalculer certains paramètres bâlois, notamment pour neutraliser les coûts internes de recouvrement ou les floors qui sont imposés par le régulateur dans le calcul réglementaire de la perte en cas de défaut (*Loss Given Default* ou « LGD »).

Les modalités de calcul de l'ECL sont à apprécier en fonction des typologies de produits : instruments financiers et instruments hors bilan.

Les pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir sont une portion des pertes de crédit attendues pour la durée de vie, et elles représentent les insuffisances de flux de trésorerie pour la durée de vie advenant d'une défaillance dans les 12 mois suivant la date de clôture (ou une période plus courte si la durée de vie attendue de l'instrument financier est inférieure à 12 mois), pondérées par la probabilité qu'il y ait défaillance dans les 12 mois.

Les pertes de crédit attendues sont actualisées au TIE déterminé lors de la comptabilisation initiale de l'instrument financier.

Les modalités de mesure des ECL tiennent compte des biens affectés en garantie et des autres rehaussements de crédit qui font partie des modalités contractuelles et que l'entité ne comptabilise pas séparément. L'estimation des insuffisances de flux de trésorerie attendues d'un instrument financier garanti reflète le montant et le calendrier de recouvrement des garanties. Conformément à la norme IFRS 9, la prise en compte des garanties et sûretés n'influe pas sur l'appréciation de la dégradation significative du risque de crédit : celle-ci s'appuie sur l'évolution du risque de crédit sur le débiteur sans tenir compte des garanties.

Le *backtesting* des modèles et paramètres utilisés est réalisé *a minima* à fréquence annuelle.

Dégradation significative du risque de crédit

Toutes les entités du Groupe doivent apprécier, pour chaque instrument financier, la dégradation du risque de crédit depuis l'origine à chaque date d'arrêté. Cette appréciation de l'évolution du risque de crédit conduit les entités à classer leurs opérations par classe de risque (*Buckets*).

Afin d'apprécier la dégradation significative, le Groupe prévoit un processus basé sur deux niveaux d'analyse :

- un premier niveau dépendant de règles et de critères relatifs et absolus Groupe qui s'imposent aux entités du Groupe ;
- un second niveau lié à l'appréciation, à dire d'expert au titre du *Forward Looking* local, du risque porté par chaque entité sur ses portefeuilles pouvant conduire à ajuster les critères Groupe de déclassement en *Bucket 2* (bascule de portefeuille ou sous-portefeuille en ECL à maturité).

Le suivi de la dégradation significative porte, sauf exception, sur chaque instrument financier. Aucune contagion n'est requise pour le passage de *Bucket 1* à *Bucket 2* des instruments financiers d'une même contrepartie. Le suivi de la dégradation significative doit porter sur l'évolution du risque de crédit du débiteur principal sans tenir compte de la garantie.

Pour les encours composés de petites créances présentant des caractéristiques similaires, l'étude, contrepartie par contrepartie, peut être remplacée par une estimation statistique des pertes prévisionnelles.

Pour mesurer la dégradation significative du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale, il est nécessaire de récupérer la notation interne et la PD (probabilité de défaut) à l'origine.

L'origine s'entend comme la date de négociation, lorsque l'entité devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier. Pour les engagements de financement et de garantie, l'origine s'entend comme la date d'engagement irrévocable.

Pour les encours (à l'exception des titres) pour lesquels des dispositifs de notation internes ont été construits (en particulier les expositions suivies en méthodes autorisées), le Groupe Amundi considère que l'ensemble des informations intégrées dans les dispositifs de notation permet une appréciation plus pertinente que le seul critère d'impayé de plus de 30 jours.

Si la dégradation depuis l'origine cesse d'être constatée, la dépréciation peut être ramenée à des pertes attendues à 12 mois (*Bucket 1*).

Afin de suppléer le fait que certains facteurs ou indicateurs de dégradation significative ne soient pas identifiables au niveau d'un instrument financier pris isolément, la norme autorise l'appréciation de la dégradation significative pour des portefeuilles, des groupes de portefeuilles ou des portions de portefeuille d'instruments financiers.

La constitution des portefeuilles pour une appréciation de la dégradation sur base collective peut résulter de caractéristiques communes telles que :

- le type d'instrument ;
- la note de risque de crédit (dont la note interne Bâle II pour les entités disposant d'un système de notation interne) ;
- le type de garantie ;
- la date de comptabilisation initiale ;
- la durée à courir jusqu'à l'échéance ;
- la valeur du bien affecté en garantie par rapport à l'actif financier, si cela a une incidence sur la probabilité de défaillance (par exemple, dans le cas des prêts garantis uniquement par sûreté réelle dans certains pays, ou sur la quotité de financement).

Le regroupement d'instruments financiers aux fins de l'appréciation des variations du risque de crédit sur une base collective peut changer au fil du temps, au fur et à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles.

Pour les titres, Amundi utilise l'approche qui consiste à appliquer un niveau absolu de risque de crédit, conformément à IFRS 9, au-delà duquel les expositions seront classées en *Bucket 2* et provisionnées sur la base d'un ECL à maturité.

Ainsi, les règles suivantes s'appliqueront pour le suivi de la dégradation significative des titres :

- les titres notés « Investment Grade », en date d'arrêté, seront classés en *Bucket 1* et provisionnés sur la base d'un ECL à 12 mois ;
- les titres notés « Non-Investment Grade » (NIG), en date d'arrêté, devront faire l'objet d'un suivi de la dégradation significative, depuis l'origine, et être classés en *Bucket 2* (ECL à maturité) en cas de dégradation significative du risque de crédit.

La détérioration relative doit être appréciée en amont de la survenance d'une défaillance avérée (*Bucket 3*).

Irrécouvrabilité

Lorsqu'une créance est jugée irrécouvrable, c'est-à-dire qu'il n'y a plus d'espoir de la récupérer en tout ou partie, il convient de décomptabiliser du bilan et de passer en perte le montant jugé irrécouvrable.

L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur le jugement d'expert. Chaque entité doit donc le fixer, avec sa Direction des Risques, en fonction de la connaissance qu'elle a de son activité. Avant tout passage en perte, un provisionnement en *Bucket 3* aura dû être constitué (à l'exception des actifs à la juste valeur par résultat).

Pour les crédits au coût amorti ou à la juste valeur par capitaux propres recyclables, le montant passé en perte est enregistré en coût du risque pour le nominal, en Produits nets financiers pour les intérêts.

1.3.2.6 Instruments financiers dérivés

Classement et évaluation

Les instruments dérivés sont des actifs ou des passifs financiers classés par défaut en instruments dérivés détenus à des fins de transaction sauf à pouvoir être qualifiés d'instruments dérivés de couverture.

Ils sont enregistrés au bilan pour leur juste valeur initiale à la date de négociation.

Ils sont ultérieurement évalués à leur juste valeur.

À chaque arrêté comptable, la contrepartie des variations de juste valeur des dérivés au bilan est enregistrée :

- en résultat s'il s'agit d'instruments dérivés détenus à des fins de transaction ou de couverture de juste valeur ;
- en capitaux propres s'il s'agit d'instruments dérivés de couverture de flux de trésorerie ou d'un investissement net dans une activité à l'étranger, pour la part efficace de la couverture.

La comptabilité de couverture

Cadre général

Conformément à la décision du Groupe, Amundi n'applique pas le volet « comptabilité de couverture » d'IFRS 9 suivant l'option offerte par la norme. L'ensemble des relations de couverture reste documenté selon les règles de la norme IAS 39, et ce, au plus tard jusqu'à la date d'application du texte sur la macrocouverture lorsqu'il sera adopté par l'Union européenne. Néanmoins, l'éligibilité des instruments financiers à la comptabilité de couverture selon IAS 39 prend en compte les principes de classement et d'évaluation des instruments financiers de la norme IFRS 9.

Sous IFRS 9, et compte tenu des principes de couverture d'IAS 39, sont éligibles à la couverture de juste valeur et à la couverture de flux de trésorerie, les instruments de dette au coût amorti et à la juste valeur par capitaux propres recyclables.

Documentation

Les relations de couverture doivent respecter les principes suivants :

- La couverture de juste valeur a pour objet de se prémunir contre une exposition aux variations de juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non comptabilisé, attribuables au(x) risque(s) couvert(s) et qui peut affecter le résultat (par exemple, couverture de tout ou partie des variations de juste valeur dues au risque de taux d'intérêt d'une dette à taux fixe).
- La couverture de flux de trésorerie a pour objet de se prémunir contre une exposition aux variations de flux de trésorerie futurs d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'une transaction prévue hautement probable, attribuables au(x) risque(s) couvert(s) et qui peut ou pourrait (dans le cas d'une transaction prévue mais non réalisée) affecter le résultat (par exemple, couverture des variations de tout ou partie des paiements d'intérêts futurs sur une dette à taux variable).
- La couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger a pour objet de se prémunir contre le risque de variation défavorable de la juste valeur liée au risque de change d'un investissement réalisé à l'étranger dans une monnaie autre que l'euro, monnaie de présentation d'Amundi.

Dans le cadre d'une intention de couverture, les conditions suivantes doivent également être respectées afin de bénéficier de la comptabilité de couverture :

- éligibilité de l'instrument de couverture et de l'instrument couvert ;
- documentation formalisée dès l'origine, incluant notamment la désignation individuelle et les caractéristiques de l'élément couvert, de l'instrument de couverture, la nature de la relation de couverture et la nature du risque couvert ;
- démonstration de l'efficacité de la couverture, à l'origine et rétrospectivement, à travers des tests effectués à chaque arrêté.

Pour les couvertures d'exposition au risque de taux d'intérêt d'un portefeuille d'actifs financiers ou de passifs financiers, le Groupe Amundi privilégie une documentation de couverture en juste valeur telle que permise par la norme IAS 39 adoptée par l'Union européenne (version dite *carve out*). Notamment :

- le Groupe documente ces relations de couverture sur la base d'une position brute d'instruments dérivés et d'éléments couverts ;
- la justification de l'efficacité de ces relations de couverture s'effectue par le biais d'échéanciers.

Évaluation

L'enregistrement comptable de la réévaluation du dérivé à sa juste valeur se fait de la façon suivante :

- couverture de juste valeur : la réévaluation du dérivé et la réévaluation de l'élément couvert à hauteur du risque couvert sont inscrites symétriquement en résultat. Il n'apparaît, en net en résultat, que l'éventuelle inefficacité de la couverture ;
- couverture de flux de trésorerie : la réévaluation du dérivé est portée au bilan en contrepartie d'un compte spécifique de gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres recyclables pour la partie efficace et la partie inefficace de la couverture est, le cas échéant, enregistrée en résultat. Les profits ou pertes sur le dérivé accumulés en capitaux propres sont ensuite recyclés en résultat au moment où les flux couverts se réalisent ;
- couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger : la réévaluation du dérivé est portée au bilan en contrepartie d'un compte d'écarts de conversion en capitaux propres recyclables et la partie inefficace de la couverture est enregistrée en résultat.

Lorsque les conditions ne sont plus respectées pour bénéficier de la comptabilité de couverture, le traitement comptable qui suit doit être appliqué prospectivement :

- couverture de juste valeur : seul l'instrument de couverture continue à être réévalué en contrepartie du résultat. L'élément couvert est intégralement comptabilisé conformément à son classement. Pour les instruments de dette à la juste valeur par capitaux propres recyclables, les variations de juste valeur postérieures à l'arrêt de la relation de couverture, sont enregistrées en capitaux propres en totalité. Pour les éléments couverts évalués au coût amorti, qui étaient couverts en taux, le stock d'écart de réévaluation est amorti sur la durée de vie restante de ces éléments couverts ;
- couverture de flux de trésorerie : l'instrument de couverture est valorisé à la juste valeur par résultat. Les montants accumulés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture demeurent en capitaux propres jusqu'à ce que l'élément couvert affecte le résultat. Pour les éléments qui étaient couverts en taux, le résultat est affecté au fur et à mesure du versement des intérêts. Le stock d'écart de réévaluation est donc amorti sur la durée de vie restante de ces éléments couverts ;
- couverture d'investissement net à l'étranger : les montants accumulés en capitaux propres au titre de la part efficace de la couverture demeurent en capitaux propres tant que l'investissement net est détenu. Le résultat est constaté lorsque l'investissement net à l'étranger sort du périmètre de consolidation.

1.3.2.7 Détermination de la juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers est déterminée en maximisant le recours aux données d'entrée observables. Elle est présentée selon la hiérarchie définie par IFRS 13.

IFRS 13 définit la juste valeur comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché, sur le marché principal ou le marché le plus avantageux, à la date d'évaluation.

La juste valeur s'applique à chaque actif financier ou passif financier à titre individuel. Par exception, elle peut être estimée par portefeuille, si la stratégie de gestion et de suivi des risques le permet et fait l'objet d'une documentation appropriée. Ainsi, certains paramètres de la juste valeur sont calculés sur une base nette lorsqu'un groupe d'actifs financiers et de passifs financiers est géré sur la base de son exposition nette aux risques de marché ou de crédit. C'est notamment le cas du calcul de CVA / DVA (*Credit Valuation Adjusment*) et du DVA (*Debit Valuation Adjustment*).

Amundi considère que la meilleure indication de la juste valeur est la référence aux cotations publiées sur un marché actif.

En l'absence de telles cotations, la juste valeur est déterminée par l'application de techniques d'évaluation qui maximisent l'utilisation des données observables pertinentes et minimisent celle des données non observables.

Juste valeur des émissions structurées

Conformément à la norme IFRS 13, Amundi valorise ses émissions structurées en intégrant le *spread* émetteur du garant.

Risque de contrepartie sur les dérivés

Amundi, en application de la norme IFRS 13 intègre dans la juste valeur l'évaluation du risque de contrepartie sur les dérivés actifs (CVA) et, selon une approche symétrique, le risque de non-exécution sur les dérivés passifs (DVA ou risque de crédit propre).

Le CVA permet de déterminer les pertes attendues sur la contrepartie du point de vue d'Amundi. Le DVA permet de déterminer les pertes attendues sur Amundi du point de vue de la contrepartie.

Pour les dérivés réalisés avec des contreparties de marché, le calcul du CVA et du DVA repose sur une estimation des pertes attendues à partir de la probabilité de défaut et de la perte en cas de défaut. La méthodologie employée maximise l'utilisation de données d'entrée observables. Elle repose prioritairement sur des paramètres de marché tels que les CDS (*Credit default swap*) nominatifs cotés (ou CDS *Single Name*) ou les CDS indiciels en l'absence de CDS nominatif sur la contrepartie. Dans certaines circonstances, les paramètres historiques de défaut peuvent être utilisés.

Pour les dérivés contractés entre Amundi et les fonds, aucun CVA / DVA n'est calculé compte tenu de l'absence de défaut historique et de la garantie donnée par Amundi à ces fonds.

Hiérarchie de la juste valeur

La norme classe les justes valeurs selon trois niveaux en fonction de l'observabilité des données d'entrée utilisées dans l'évaluation :

Niveau 1 : justes valeurs correspondant à des cours (non ajustés) sur des marchés actifs

Sont présentés en niveau 1 les instruments financiers directement cotés sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs identiques auxquels l'entité peut avoir accès à la date d'évaluation. Il s'agit notamment des actions et obligations cotées sur un marché actif (tels que la Bourse de Paris, le London Stock Exchange, le New York Stock Exchange…), des parts de fonds d'investissement cotées sur un marché actif et des dérivés contractés sur un marché organisé, notamment les futures.

Un marché est considéré comme actif si des cours sont aisément et régulièrement disponibles auprès d'une bourse, d'un courtier, d'un négociateur, d'un service d'évaluation des prix ou d'une agence réglementaire et que ces prix représentent des transactions réelles ayant cours régulièrement sur le marché dans des conditions de concurrence normale.

Sur les actifs et passifs financiers présentant des risques de marché qui se compensent, Amundi retient des cours *mid-price* comme base de l'établissement de la juste valeur de ces positions. Pour les positions nettes vendeuses, les valeurs de marché retenues sont celles aux cours acheteurs et pour les positions nettes acheteuses, il s'agit des cours vendeurs.

Niveau 2 : justes valeurs évaluées à partir de données directement ou indirectement observables, autres que celles de niveau 1

Ces données sont directement observables (à savoir des prix) ou indirectement observables (données dérivées de prix) et répondent généralement aux caractéristiques suivantes : il s'agit de données qui ne sont pas propres à l'entité, qui sont disponibles / accessibles publiquement et fondées sur un consensus de marché.

Sont présentés en niveau 2 :

- les actions et obligations cotées sur un marché considéré comme inactif, ou non cotées sur un marché actif, mais pour lesquelles la juste valeur est déterminée en utilisant une méthode de valorisation couramment utilisée par les intervenants de marché (tels que des méthodes d'actualisation de flux futurs, le modèle de Black & Scholes) et fondée sur des données de marché observables ;
- les instruments négociés de gré à gré pour lesquels la valorisation est faite à l'aide de modèles qui utilisent des données de marchés observables, c'est-à-dire qui peuvent être obtenues à partir de plusieurs sources indépendantes des sources internes et ce de façon régulière. Par exemple, la juste valeur des swaps de taux d'intérêt est généralement déterminée à l'aide de courbes de taux fondées sur les taux d'intérêt du marché observés à la date d'arrêté.

Lorsque les modèles utilisés sont fondés notamment sur des modèles standards, et sur des paramètres de marchés observables (tels que les courbes de taux ou les nappes de volatilité implicite), la marge à l'origine dégagée sur les instruments ainsi valorisés est constatée en compte de résultat dès l'initiation.

Niveau 3 : justes valeurs pour lesquelles une part significative des paramètres utilisés pour leur détermination ne répond pas aux critères d'observabilité

La détermination de la juste valeur de certains instruments complexes de marché, non traités sur un marché actif repose sur des techniques de valorisation utilisant des hypothèses qui ne sont pas étayées par des données observables sur le marché pour le même instrument. Ces produits sont présentés en niveau 3.

Il s'agit pour l'essentiel de produits complexes de taux, de dérivés actions et de produits structurés de crédit dont la valorisation requiert, par exemple, des paramètres de corrélation ou de volatilité non directement comparables à des données de marché.

Le prix de transaction à l'origine est réputé refléter la valeur de marché et la reconnaissance de la marge initiale est différée.

La marge dégagée sur ces instruments financiers structurés est généralement constatée en résultat par étalement sur la durée pendant laquelle les paramètres sont jugés inobservables. Lorsque les données de marché deviennent « observables », la marge restant à étaler est immédiatement reconnue en résultat.

Les méthodologies et modèles de valorisation des instruments financiers présentés en niveau 2 et niveau 3 intègrent l'ensemble des facteurs que les acteurs du marché utilisent pour calculer un prix. Ils doivent être au préalable validés par un contrôle indépendant. La détermination des justes valeurs de ces instruments tient compte notamment du risque de liquidité et du risque de contrepartie.

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 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 Gains ou pertes nets sur instruments financiers

Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par résultat

Pour les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur par résultat, ce poste comprend notamment les éléments de résultat suivants :

- les dividendes et autres revenus provenant d'actions et autres titres à revenu variable classés dans les actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- les variations de juste valeur des actifs ou passifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- les plus et moins-values de cession réalisées sur des actifs financiers à la juste valeur par résultat ;
- les variations de juste valeur et les résultats de cession ou de rupture des instruments dérivés n'entrant pas dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie.

Ce poste comprend également l'inefficacité résultant des opérations de couverture.

Gains ou pertes nets sur instruments financiers à la juste valeur par capitaux propres

Pour les actifs financiers comptabilisés à la juste valeur en capitaux propres, ce poste comprend notamment les éléments de résultat suivants :

- les dividendes provenant d'instruments de capitaux propres classés dans la catégorie des actifs financiers à la juste valeur en capitaux propres non recyclables ;
- les plus et moins-values de cession ainsi que les résultats liés à la rupture de la relation de couverture sur les instruments de dette classés dans la catégorie des actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres recyclables ;
- les résultats de cession ou de rupture des instruments de couverture de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur en capitaux propres lorsque l'élément couvert est cédé.

1.3.2.10 Garanties financières données

Un contrat de garantie financière est un contrat qui impose à l'émetteur d'effectuer des paiements spécifiés pour rembourser son titulaire d'une perte qu'il subit en raison de la défaillance d'un débiteur spécifié qui n'effectue pas un paiement à l'échéance selon les conditions initiales ou modifiées d'un instrument de dette.

Les contrats de garantie financière sont évalués initialement à la juste valeur puis ultérieurement au montant le plus élevé entre :

- le montant de la correction de valeur pour pertes déterminée selon les dispositions de la norme IFRS 9, chapitre « Dépréciation » ; ou
- le montant initialement comptabilisé diminué, s'il y a lieu, du cumul des produits comptabilisés selon les principes d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients ».

Pour Amundi, les garanties financières données correspondent aux fonds garantis en capital ou en performance.

1.3.3 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 au titre des garanties octroyées aux fonds ;
- les risques opérationnels ;
- les avantages au personnel dont les engagements de retraite ;
- les litiges ;
- les risques juridiques, fiscaux (hors impôt sur les bénéfices), réglementaires et de non-conformité.

1.3.4 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 cessation d'emploi ;
- 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.

1.3.4.1 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.

1.3.4.2 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 duration 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.

Conformément à la norme IAS 19, Amundi impute la totalité des écarts actuariels constatés en gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables. Les écarts actuariels sont constitués des ajustements liés à l'expérience (différence entre ce qui a été estimé et ce qui s'est produit) et de l'effet des changements apportés aux hypothèses actuarielles.

Le rendement attendu des actifs de régimes est déterminé sur la base des taux d'actualisation retenus pour évaluer l'obligation au titre de prestations définies. La différence entre le rendement attendu et le rendement réel des actifs de régimes est constaté en gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres non recyclables.

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 ;
- diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs alloués à la couverture de ces engagements. Ceux-ci peuvent être représentés par une police d'assurance éligible. Dans le cas où l'obligation est totalement couverte par une police correspondant exactement, par son montant et sa période, à tout ou partie des prestations payables en vertu du régime, la juste valeur de cette dernière est considérée comme étant celle de l'obligation correspondante, (soit le montant de la dette actuarielle correspondante).

Amundi a conclu un contrat d'assurance IFC (Indemnités de Fin de Carrière) avec une société d'assurance du groupe Crédit Agricole.

Au titre des engagements non couverts, une provision destinée à couvrir les indemnités de départ à la retraite figure au passif du bilan sous la rubrique « Provisions ».

1.3.4.3 Avantages à long terme

Les avantages à long terme sont les avantages à verser aux salariés, autres que les avantages postérieurs à l'emploi, les indemnités de fin de contrat et avantages sur capitaux propres, mais non intégralement dus dans les douze mois suivant la fin de l'exercice pendant lesquels les services correspondants ont été rendus. Sont notamment concernés les bonus et autres rémunérations différés versés douze mois ou plus après la fin de l'exercice au cours duquel ils ont été acquis, mais qui ne sont pas indexés sur des actions.

La méthode d'évaluation est similaire à celle utilisée par le Groupe pour les avantages postérieurs à l'emploi relevant de la catégorie de régimes à prestation définie.

Les avantages à long terme pouvant être accordés par Amundi consistent principalement en l'attribution de bonus dont le paiement sera différé sur les exercices suivants sous réserve d'atteinte de conditions de performance fixées au préalable et de conditions de présence au moment du paiement des salariés auxquels ils ont été octroyés.

1.3.5 Risque de non-conformité

Amundi conduit une activité régulée. Dans ce cadre, ses activités font régulièrement l'objet de missions de contrôle et d'enquête de différents régulateurs. Ces missions peuvent mettre en évidence certaines irrégularités et peuvent, dans certains cas, conduire à des amendes ou autres pénalités.

Suite à une enquête diligentée de 2017 à 2019, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a notifié des griefs à Amundi le 12 juin 2020. Les griefs concernaient la gestion de certaines transactions réalisées par deux collaborateurs d'Amundi entre 2014 et 2015. Ces opérations ont impacté les actifs gérés pour le compte d'un client institutionnel, qui a été indemnisé.

En date du 4 août 2021, l'Autorité des Marchés Financiers a sanctionné le Groupe Amundi d'une amende d'un montant total de 32 millions d'euros payée au cours de l'exercice, mettant ainsi un terme à cette procédure.

Différentes mesures ont été prises depuis pour que de tels dysfonctionnements ne puissent se reproduire.

Les impacts relatifs à ces risques sont enregistrés dans la rubrique « Coût du Risque » du compte de résultat.

1.3.6 Commissions et produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients (IFRS 15)

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 après déduction des commissions payées :

- les commissions de gestion brutes perçues rémunèrent la prestation de gestion des portefeuilles ; elles sont calculées principalement en appliquant un pourcentage aux encours gérés ;
- les commissions payées correspondent aux :
  - i) rétrocessions payées aux distributeurs, en fonction des dispositions contractuelles. Elles correspondent en général à un pourcentage des commissions de gestion,
  - ii) 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 produits et charges de commissions sont enregistrés en résultat en fonction de la nature des prestations auxquelles ils se rapportent, leur comptabilisation au compte de résultat doit refléter le rythme de transfert au client du contrôle du bien ou du service vendu :

Le résultat d'une transaction associé à une prestation de services est comptabilisé dans la rubrique Commissions, lors du transfert du contrôle de la prestation de service au client s'il peut être estimé de façon fiable. Ce transfert peut intervenir au fur et à mesure que le service est rendu (service continu) ou à une date donnée (service ponctuel).

i) Les commissions rémunérant des services continus (commissions de gestion, par exemple) sont enregistrées en résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation rendue ;

ii) Les commissions perçues ou versées en rémunération de services ponctuels sont, quant à elles, intégralement enregistrées en résultat lorsque la prestation est rendue.

Les commissions à verser ou à recevoir sous condition de réalisation d'un objectif de performance sont comptabilisées uniquement si l'ensemble des conditions suivantes sont respectées :

i) le montant des commissions peut être évalué de façon fiable ;

ii) il est probable que les avantages économiques associés à la prestation iront à l'entreprise ;

iii) le degré d'avancement de la prestation peut être évalué de façon fiable, et les coûts encourus pour la prestation et les coûts pour achever celle-ci peuvent être évalués de façon fiable.

Les commissions de surperformance sont ainsi, dans la majorité des cas, reconnues en résultat à l'échéance de la période de calcul.

1.3.7 Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)

La norme IFRS 2 « Paiements en actions et assimilés » impose l'évaluation des transactions rémunérées par paiements en actions et assimilés dans les résultats et au bilan de l'entreprise. Cette norme, s'applique aux transactions effectuées avec les salariés et plus précisément :

- aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres ;
- les transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie.

Deux plans sont éligibles à la norme IFRS 2 au sein du Groupe Amundi :

- les plans de paiements fondés sur des actions initiés par le Groupe Amundi et qui sont du type de ceux dont le dénouement est réalisé par attribution d'instruments de capitaux propres (attribution d'actions de performance). Les actions octroyées sont évaluées à l'attribution à leur juste valeur. Celles-ci sont comptabilisées en charges dans la rubrique « Frais de personnel » en contrepartie d'un compte de capitaux propres au fur et à mesure sur la période d'acquisition des droits ;
- lorsque l'attribution intervient à une date postérieure à la remise des services, une évaluation desdits services rendus par les bénéficiaires est effectuée par Amundi. Ainsi, la charge est comptabilisée sur la période au cours de laquelle ces services sont rendus ;
- les souscriptions d'actions Amundi et Crédit Agricole S.A. proposées aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise et qui relèvent également des dispositions de la norme IFRS 2. Les actions sont proposées avec une décote maximum de 30 %. Ces plans ne comportent pas de période d'acquisition des droits mais sont grevés d'une période d'incessibilité de 5 ans. L'avantage consenti aux salariés se mesure comme étant la différence entre la juste valeur de l'action acquise en tenant compte de la condition d'incessibilité et le prix d'acquisition payé par le salarié à la date de souscription multipliée par le nombre d'actions souscrites ;
- la charge relative à ce plan d'attribution d'actions dénoué par instruments de capitaux propres de d'Amundi et Crédit Agricole SA est comptabilisée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des « Réserves consolidées part du Groupe ».

1.3.8 Impôts courants et différés

Conformément à la norme IAS 12, l'impôt sur le bénéfice comprend tous les impôts assis sur le résultat, qu'ils soient exigibles ou différés.

Impôt exigible

La norme définit l'impôt exigible comme « le montant des impôts sur le bénéfice payables (récupérables) au titre du bénéfice imposable (perte fiscale) d'un exercice ». Le bénéfice imposable est le bénéfice (ou perte) d'un exercice déterminé selon les règles établies par l'administration fiscale. Les taux et règles applicables pour déterminer la charge d'impôt exigible sont ceux en vigueur dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe.

Un groupe d'intégration fiscale est mis en place pour les entités françaises (depuis le 1er janvier 2010), avec Amundi comme tête de groupe.

L'impôt exigible concerne tout impôt sur le résultat, dû ou à recevoir, et dont le paiement n'est pas subordonné à la réalisation d'opérations futures, même si le règlement est étalé sur plusieurs exercices. L'impôt exigible, tant qu'il n'est pas payé, doit être comptabilisé en tant que passif. Si le montant déjà payé au titre de l'exercice et des exercices précédents excède le montant dû pour ces exercices, l'excédent doit être comptabilisé en tant qu'actif.

Par ailleurs, certaines opérations réalisées par l'entité peuvent avoir des conséquences fiscales non prises en compte dans la détermination de l'impôt exigible. Les différences entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif et sa base fiscale sont qualifiées par la norme IAS 12 de différences temporelles.

Impôt différé

La norme impose la comptabilisation d'impôts différés dans les cas suivants :

Un passif d'impôt différé doit être comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables, entre la valeur comptable d'un actif ou d'un passif au bilan et sa base fiscale, sauf dans la mesure où le passif d'impôt différé est généré par :

- la comptabilisation initiale de l'écart d'acquisition ;
- la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable (perte fiscale) à la date de la transaction.

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.

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 d'impôts sur les sociétés (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 dans la mesure où Amundi considère qu'une cession de ces titres est probable.

Dans le cadre des contrats de location IFRS 16, un impôt différé passif est comptabilisé sur le droit d'utilisation et un impôt différé actif sur la dette locative pour les contrats de location dont le Groupe est preneur.

L'impôt exigible et différé sont comptabilisés 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 risques fiscaux portant sur l'impôt sur le résultat donnent lieu à la comptabilisation d'une créance ou d'une dette d'impôt courant lorsque la probabilité de recevoir l'actif ou de payer le passif est jugée plus probable qu'improbable. Ces risques sont par ailleurs pris en compte dans l'évaluation des actifs et passifs d'impôts courants et différés.

L'interprétation IFRIC 23 portant sur l'évaluation des positions fiscales incertaines s'applique dès lors qu'une entité a identifié une ou des incertitudes à propos de positions fiscales prises concernant ses impôts. Elle apporte également des précisions sur leurs estimations :

- l'analyse doit être fondée sur un risque de détection à 100 % par l'administration fiscale ;
- le risque fiscal doit être comptabilisé au passif dès lors qu'il est plus probable qu'improbable que les autorités fiscales remettent en cause le traitement retenu, pour un montant reflétant la meilleure estimation de la Direction ;
- en cas de probabilité supérieure à 50 % de remboursement par l'administration fiscale, une créance doit être comptabilisée.

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.

1.3.9 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.

1.3.10 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les logiciels, 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 constatées depuis leur date d'acquisition.

Les logiciels créés sont comptabilisés à leur coût de production diminué des amortissements ou des dépréciations constatées depuis leur date d'achèvement.

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 actifs acquis lors de regroupement d'entreprises résultant de droit contractuel : de la durée du contrat.

1.3.11 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 instruments de dette à la juste valeur par capitaux propres recyclables, 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.

1.3.12 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 ;
- le résultat dilué par action est égal au résultat net consolidé divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Ces deux composantes devant être ajustées des éventuels effets des actions ordinaires potentiellement dilutives.

1.3.13 Coût du risque

Le coût du risque comprend principalement, le coût du risque de crédit dont les variations relatives aux provisions sur fonds garantis (garanties financières), les provisions pour litiges, ainsi que d'autres charges liées au risque opérationnel.

1.3.14 Contrats de location

Le Groupe Amundi détient des contrats de locations essentiellement en tant que preneur.

Les opérations de location sont comptabilisées dans le bilan à la date de mise à disposition de l'actif loué. Le preneur constate un actif représentatif du droit d'utilisation de l'actif loué parmi les immobilisations corporelles pendant la durée estimée du contrat et une dette au titre de l'obligation de paiement des loyers parmi les passifs divers sur cette même durée.

La durée de location d'un contrat correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée des options de prolongation du contrat que le preneur est raisonnablement certain d'exercer et option de résiliation que le preneur est raisonnablement certain de ne pas exercer.

En France, la durée retenue pour les baux commerciaux dits « 3 / 6 / 9 » est généralement de neuf ans avec une période initiale non résiliable de trois ans. Amundi a retenu une durée correspondant à la première option de sortie post cinq ans comme étant la durée raisonnablement certaine d'un bail. Cette durée, à l'initiation des baux commerciaux français, est appliquée dans la majeure partie des cas. La principale exception est le cas d'un bail dans lequel les options de sortie intermédiaires ont été abandonnées (par exemple en contrepartie d'une réduction de loyers) ; dans ce cas, on reste sur neuf ans. Cette durée de cinq ans est également appliquée aux baux en tacite prolongation.

La dette locative est comptabilisée pour un montant égal à la valeur actualisée des paiements de loyers sur la durée du contrat. Les paiements de loyers comprennent les loyers fixes, les loyers variables basés sur un taux ou un indice et les paiements que le preneur s'attend à payer au titre des garanties de valeur résiduelle, d'option d'achat ou de pénalité de résiliation anticipée.

Les loyers variables qui ne dépendent pas d'un indice ou d'un taux et la TVA non déductible sur les loyers sont exclus du calcul de la dette et sont comptabilisés en charges générales d'exploitation.

Le taux d'actualisation applicable pour le calcul du droit d'utilisation et du passif de location est par défaut le taux d'endettement marginal du preneur sur la durée du contrat à la date de signature du contrat, lorsque le taux implicite n'est pas aisément déterminable. Le taux d'endettement marginal tient compte de la structure de paiement des loyers.

La charge au titre des contrats de location est décomposée entre d'une part les intérêts et d'autre part l'amortissement du capital.

Le droit d'utilisation de l'actif est évalué à la valeur initiale de la dette locative augmentée des coûts directs initiaux, des paiements d'avance et des coûts de remise en état. Il est amorti sur la durée estimée du contrat.

La dette locative et le droit d'utilisation peuvent être ajustés en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ou de révision des loyers liée à l'application d'indices ou de taux.

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles des droits d'utilisation et des passifs de location chez le preneur.

Conformément à l'exception prévue par la norme, les contrats de location à court terme (durée initiale inférieure à douze mois) et les contrats de location dont la valeur à neuf du bien loué est de faible valeur ne sont pas comptabilisés au bilan, les charges de location correspondantes sont enregistrées de manière linéaire dans le compte de résultat parmi les charges générales d'exploitation.

Conformément aux dispositions prévues par la norme, le Groupe n'applique pas la norme IFRS 16 aux contrats de location d'immobilisations incorporelles.

1.3.15 Actifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées

Un actif non courant (ou un groupe destiné à être cédé) est considéré comme détenu en vue de la vente si, à la clôture, sa valeur comptable est recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par l'utilisation continue.

Pour que tel soit le cas, l'actif (ou le groupe destiné à être cédé) doit être disponible en vue de la vente immédiate dans son état actuel et sa vente doit être hautement probable.

Les actifs et passifs concernés sont isolés au bilan sur les postes « Actifs non courants destinés à être cédés » et « Dettes liées aux actifs non courants destinés à être cédés ».

Ces actifs non courants (ou un groupe destiné à être cédé) classés comme détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de cession. En cas de moins-value latente, une dépréciation est enregistrée en résultat. Par ailleurs, ceux-ci cessent d'être amortis à compter de leur déclassement.

Si la juste valeur du groupe d'actifs destiné à être cédé diminuée des coûts de vente est inférieure à sa valeur comptable après dépréciation des actifs non courants, la différence est allouée aux autres actifs du groupe d'actifs destinés à être cédés y compris les actifs financiers et est comptabilisé en résultat net des activités abandonnées.

Est considérée comme activité abandonnée toute composante dont le Groupe s'est séparé ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et qui est dans une des situations suivantes :

- elle représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- elle fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ; ou,
- elle est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Sont présentés sur une ligne distincte du compte de résultat :

- le résultat net après impôt des activités abandonnées jusqu'à la date de cession ;
- le profit ou la perte après impôt résultant de la cession ou de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente des actifs et passifs constituant les activités abandonnées.

Amundi n'a pas enregistré d'opération entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 5 au cours de l'exercice 2021.

1.4 Principes et méthodes de consolidation

1.4.1 Périmètre et méthodes de consolidation

Les états financiers consolidés incluent les comptes d'Amundi et ceux de toutes les sociétés sur lesquelles, selon les dispositions des normes IFRS 10, IFRS 11 et IAS 28, Amundi dispose d'un pouvoir de contrôle, de contrôle conjoint ou d'une influence notable.

1.4.1.1 Notions de contrôle

Le contrôle exclusif existe sur une entité lorsqu'Amundi est exposé ou a droit aux rendements variables résultant de son implication dans l'entité et si le pouvoir qu'elle détient sur cette dernière lui permet d'influer sur ces rendements. Pour apprécier la notion de pouvoir, seuls les droits (de vote ou contractuels) substantifs sont examinés. Les droits sont substantifs lorsque leur détenteur a la capacité, en pratique, de les exercer, lors de la prise de décision concernant les activités pertinentes de l'entité.

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 définis 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 d'une année.

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. 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 quotepart 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 moinsvalues provenant de cessions d'actifs entre les entreprises consolidées sont éliminées- ; les éventuelles dépréciations 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 entités représentant une « activité à l'étranger » (filiale, succursale, entreprise associée ou une coentreprise) 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, y compris les écarts d'acquisition, sont convertis au cours de clôture. Les éléments de capitaux propres, tels que le capital social ou les réserves, sont convertis à leur cours de change historique. Les produits et les charges du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de change résultant de cette conversion sont comptabilisés en tant que composante distincte des capitaux propres. Ces écarts de conversion sont comptabilisés en résultat en cas de sortie de l'activité à l'étranger (cession, remboursement de capital, liquidation, abandon d'activité) ou en cas de déconsolidation due à une perte de contrôle (même sans cession) lors de la comptabilisation du résultat de sortie ou de perte de 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 étape, 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 1er 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. 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).

Amundi dispose principalement de fonds propres de catégorie 1 constitués du capital social et des réserves non distribuées. Dans le cadre du financement de l'acquisition de Pioneer, Amundi a émis en 2017 des fonds propres de catégorie 2 pour 300 millions d'euros, d'échéance mai 2027.

Au 31 décembre 2021, comme en 2020 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 ».

Pour faire face à ses besoins de liquidité, le Groupe dispose d'un portefeuille monétaire et de comptes courants.

	31/12/2021					
(en milliers d'euros)	≤ 3 mois	> 3 mois à ≤ 1 an	> 1 an à ≤ 5 ans	> 5 ans	Indéterminé	Total
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	11 590	111 317	1 418 830	1 535 792	-	3 077 529
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	9 442	128 434	3 883 090	4 975 628	2 393 623	11 390 218
Instruments dérivés de couverture	-	-	904	402	-	1 306
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**21 032**	**239 751**	**5 302 824**	**6 511 823**	**2 393 623**	**14 469 053**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	-	91 047	365 648	76 025	-	532 720
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-	-	-	-	169 328	169 328
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**-**	**91 047**	**365 648**	**76 025**	**169 328**	**702 048**
Actifs financiers au coût amorti	1 743 271	109 092	23 052	124 935	-	2 000 350
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**1 743 271**	**109 092**	**23 052**	**124 935**	**-**	**2 000 350**
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	17 951	75 164	1 125 054	1 169 543	-	2 387 711
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	5 275	136 018	3 860 395	5 692 271	-	9 693 959
Instruments dérivés de couverture	-	645	4 623	-	-	5 268
TOTAL PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**23 226**	**211 828**	**4 990 071**	**6 861 814**	**-**	**12 086 938**
Passifs financiers au coût amorti	794 511	269 331	750 000	-	-	1 813 842
TOTAL DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**794 511**	**269 331**	**750 000**	**-**	**-**	**1 813 842**
Dettes subordonnées	-	3 859	-	300 000	-	303 859
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES	**-**	**3 859**	**-**	**300 000**	**-**	**303 859**

	31/12/2020					
(en milliers d'euros)	≤ 3 mois	> 3 mois à ≤ 1 an	> 1 an à ≤ 5 ans	> 5 ans	Indéterminé	Total
Actifs financiers détenus à des fins de transactions	15 646	368 160	1 603 011	1 103 371	-	3 090 188
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	26 301	153 034	3 963 648	5 530 021	3 758 954	13 431 959
Instruments dérivés de couverture	-	-	-	27	-	27
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**41 947**	**521 194**	**5 566 659**	**6 633 420**	**3 758 954**	**16 522 174**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	0	3 118	433 001	30 608	-	466 727
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	-	-	-	-	140 649	140 649
TOTAL ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**0**	**3 118**	**433 001**	**30 608**	**140 649**	**607 376**
Actifs financiers au coût amorti	2 315 555	79 477	34 284	-	-	2 429 316
TOTAL PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**2 315 555**	**79 477**	**34 284**	**-**	**-**	**2 429 316**
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	29 662	366 437	1 312 845	900 114	-	2 609 057
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	12 626	191 397	4 235 906	5 646 288		10 086 216
Instruments dérivés de couverture	-	-	10 060	0	-	10 060
TOTAL PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**48 416**	**556 963**	**5 555 691**	**6 544 264**	**-**	**12 705 333**
Passifs financiers au coût amorti	738 986	959 809	1 269 000	-	-	2 967 795
TOTAL DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT	**738 986**	**959 809**	**1 269 000**	**-**	**-**	**2 967 795**
Dettes subordonnées	-	3 859	-	300 000	-	303 859
TOTAL DETTES SUBORDONNÉES	**-**	**3 859**	**-**	**300 000**	**-**	**303 859**

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)	2021	2020
Commissions nettes	2 784 709	2 433 885
Commissions de surperformance	426 520	199 944
TOTAL DES REVENUS NETS DE GESTION	**3 211 228**	**2 633 829**

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)	2021	2020
Produits d'intérêts	20 260	14 854
Charges d'intérêts	(51 093)	(50 369)
MARGE NETTE D'INTÉRÊTS	**(30 833)**	**(35 515)**
Dividendes reçus	3 429	1 968
Plus ou moins-values latentes ou réalisées sur actifs/passifs à la juste valeur par résultat par nature	35 820	(21 952)
Plus ou moins-values latentes ou réalisées sur actifs/passifs à la juste valeur par résultat par option	(10 636)	10 000
Solde des opérations de change et instruments financiers assimilés	(4 886)	2 231
GAINS OU PERTES NETS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**23 727**	**(7 753)**
Gains ou pertes nets sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	-	(8)
Rémunération des instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables (dividendes)	8 403	6 827
GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**8 403**	**6 819**
TOTAL DES PRODUITS NETS FINANCIERS	**1 297**	**(36 449)**

Le résultat de la comptabilité de couverture se décompose comme suit :

	2021			2020		
(en milliers d'euros)	**Profits**	**Pertes**	**Net**	**Profits**	**Pertes**	**Net**
COUVERTURES DE JUSTE VALEUR						
Variations de juste valeur des éléments couverts attribuables aux risques couverts	(3 816)	(1 063)	(4 879)	1 238	358	1 596
Variations de juste valeur des dérivés de couverture (y compris cessations de couvertures)	769	4 110	4 879	(905)	(690)	(1 595)
TOTAL RÉSULTAT DE LA COMPTABILITÉ DE COUVERTURE	**(3 047)**	**3 047**	**-**	**333**	**(332)**	**1**

4.3 Autres produits nets

(en milliers d'euros)	2021	2020
Autres produits (charges) nets d'exploitation bancaire	(88 532)	(93 095)
Autres produits (charges) nets d'exploitation non bancaire	12 051	16 910
TOTAL DES AUTRES PRODUITS (CHARGES) NETS	**(76 481)**	**(76 185)**

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 la charge d'amortissement des immobilisations incorporelles (contrats de distribution) acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises pour 68 171 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 74 268 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

4.4 Charges générales d'exploitation

(en milliers d'euros)	2021	2020
Charges de personnel (y compris personnel mis à disposition et intérimaires)	(1 045 770)	(896 845)
Autres charges générales d'exploitation	(504 407)	(443 990)
Dont services extérieurs liés au personnel et charges assimilées	*(6 124)*	*(5 805)*
TOTAL DES CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	**(1 550 177)**	**(1 340 835)**

Le détail des charges de personnel est présenté 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 :

(en milliers d'euros)	2021	2020
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	(80 652)	(77 483)
Immobilisations corporelles	(64 830)	(65 417)
Immobilisations incorporelles	(15 822)	(12 066)
DOTATIONS AUX DÉPRÉCIATIONS		
Immobilisations corporelles		
Immobilisations incorporelles		
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX DÉPRÉCIATIONS DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	**(80 652)**	**(77 483)**

4.5 Coût du risque

(en milliers d'euros)	2021	2020
RISQUE DE CRÉDIT		
Dotations nettes de reprises des dépréciations sur actifs sains (*Bucket 1* et *Bucket 2*)	**14 229**	**1 322**
Bucket 1 : Pertes évaluées au montant des pertes de crédit attendues pour les 12 mois à venir	***97***	***1 322***
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	(171)	102
Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti	134	1 275
Engagements par signature	134	(55)
Bucket 2 : Pertes évaluées au montant des pertes de crédit attendues pour la durée de vie	***14 132***	**-**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables		-
Instruments de dettes comptabilisés au coût amorti		-
Engagements par signature	14 132	-
Dotations nettes de reprises des dépréciations sur actifs dépréciés (*Bucket 3*)	**1 145**	**(7 838)**
Bucket 3 : Actifs dépréciés		
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables		-
Engagements par signature	1 145	(7 838)
VARIATION DES PROVISIONS POUR RISQUE DE CRÉDIT	15 374	(6 516)
VARIATION DES PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES [1]	(10 930)	(12 236)
AUTRES GAINS (PERTES) NETTES [2]	(16 588)	(4 082)
TOTAL DU COÛT DU RISQUE	**(12 144)**	**(22 834)**

(1) Ce poste enregistre notamment les effets des provisions pour litiges et des provisions pour risques de non-conformité réglementaires.
(2) Ce poste intègre les gains ou pertes nettes issues de l'activité, dont notamment certaines charges liées au risque opérationnel et relevant de cette catégorie.

Les corrections de valeur pour pertes correspondantes aux provisions sur engagement hors bilan et comptabilisées au sein du poste coût du risque (au titre du risque de crédit) sont présentées ci-dessous :

	Engagements sains								
	Engagements soumis à une ECL 12 mois *(Bucket 1)*		Engagements soumis à une ECL à maturité *(Bucket 2)*		Engagements dépréciés *(Bucket 3)*		Total		
(en milliers d'euros)	Montant de l'engagement	Correction de valeur pour pertes	Montant de l'engagement	Correction de valeur pour pertes	Montant de l'engagement	Correction de valeur pour pertes	Montant de l'engagement (a)	Correction de valeur pour pertes (b)	Montant net de l'engagement (a) + (b)
AU 1ER JANVIER 2021 (1)	**16 081 212**	**(394)**	**2 052 215**	**(23 446)**	**108 380**	**(7 552)**	**18 241 808**	**(31 392)**	**18 210 416**
Transferts d'engagements en cours de vie d'un *Bucket* à l'autre	**(31 414)**	**-**	**(856 502)**	**9 103**	**887 916**	**(9 731)**	**-**	**(628)**	
Transferts de ECL 12 mois (*Bucket 1*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*)	(31 414)	-	31 414	(628)			-	(628)	
Retour de ECL Maturité (*Bucket 2*) vers ECL 12 mois (*Bucket 1*)							-	-	
Transferts vers ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*)			(887 916)	9 731	887 916	(9 731)	-	-	
Retour de ECL Maturité Dépréciés (*Bucket 3*) vers ECL Maturité (*Bucket 2*) / ECL 12 mois (*Bucket 1*)		-			-		-	-	
TOTAL APRÈS TRANSFERT	**16 049 798**	**(394)**	**1 195 713**	**(14 343)**	**996 296**	**(17 283)**	**18 241 808**	**(32 020)**	**18 209 788**
Variations des montants de l'engagement et des corrections de valeur pour pertes	**344 052**	**134**	**44 227**	**5 028**	**(369 380)**	**14 819**	**18 899**	**19 982**	
Nouveaux engagements donnés							-	-	
Extinction des engagements		-			(387 744)	7 556	(387 744)	7 556	
Passage à perte					(3 836)	3 836	(3 836)	3 836	
Modifications des flux ne donnant pas lieu à une décomptabilisation							-	-	
Évolution des paramètres de risque de crédit sur la période		134		5 028		3 427	-	8 589	
Changements dans le modèle / méthodologie							-	-	
Autres	344 052		44 227		22 201		410 480	-	
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**16 393 850**	**(260)**	**1 239 940**	**(9 314)**	**626 916**	**(2 464)**	**18 260 707**	**(12 038)**	**18 248 669**

(1) Répartition ajustée par rapport aux états financiers publiés à fin décembre 2020 suite à la révision des estimations utilisées lors de la classification des garanties accordées aux fonds entre les différents Buckets.

Les provisions sur engagement hors bilan interviennent dans le cadre de garanties accordées par Amundi aux fonds.

4.6 Gains ou pertes sur autres actifs

(en milliers d'euros)	2021	2020
Plus-values de cessions immobilisations corporelles et incorporelles	179	66
Moins-values de cessions immobilisations corporelles et incorporelles	(323)	(38)
Résultat de cession de titres de participations consolidées		
Produits nets sur opérations de regroupement		
TOTAL DES GAINS OU PERTES SUR AUTRES ACTIFS	**(145)**	**28**

4.7 Impôts

(en milliers d'euros)	2021	2020
Charge d'impôt courant	(451 659)	(316 990)
Produit (charge) d'impôt différé	159 862	423
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT DE LA PÉRIODE	**(291 797)**	**(316 567)**

Au 31 décembre 2021, la charge d'impôt intègre un impact positif (net d'une taxe de substitution) de 114,4 millions d'euros consécutif à l'application du dispositif fiscal *« Affrancamento »* activé au niveau de la filiale italienne Amundi SGR en vertu de la loi de finance italienne pour 2021.

Réconciliation du taux d'impôt théorique avec le taux effectif :

	2021		2020	
(en milliers d'euros)	**Taux**	**Base**	**Taux**	**Base**
Résultat avant impôt, et résultats des sociétés mises en équivalence		1 573 578		1 157 554
TAUX ET CHARGE THÉORIQUES D'IMPÔT	**28,41 %**	**(447 054)**	**32,02 %**	**(370 649)**
Effet des différences permanentes	0,71 pts	(11 141)	0,68 pts	(7 845)
Effet des différences de taux d'imposition des entités étrangères	(3,00 pts)	47 227	(4,59 pts)	53 087
Effet des pertes de l'exercice, de l'utilisation des reports déficitaires et des différences temporaires et autres éléments	0,01 pts	(186)	0,13 pts	(1 527)
Effet de l'imposition à taux réduit	(0,59 pts)	9 258	(0,88 pts)	10 136
Effet des autres éléments	(7,00 pts)	110 099	(0,02 pts)	230
TAUX ET CHARGE EFFECTIFS D'IMPÔT	**18,54 %**	**(291 797)**	**27,35 %**	**(316 567)**

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 2021 sont détaillés ci-dessous :

(en milliers d'euros) – **Gains et pertes recyclables**	**2021**	**2020**
GAINS ET PERTES SUR ÉCARTS DE CONVERSION	75 079	(70 181)
Écart de réévaluation de la période	75 079	(70 181)
Transferts en résultat		
Autres reclassifications		
GAINS ET PERTES SUR INSTRUMENTS DE DETTES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	1 186	(226)
Écart de réévaluation de la période	1 186	(235)
Transferts en résultat		8
Autres reclassifications		-
GAINS ET PERTES SUR INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	-	-
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	26 899	(18 368)
IMPÔT SUR LES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES HORS ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	(331)	41
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	**102 833**	**(88 734)**

(en milliers d'euros) – **Gains et pertes non recyclables**	**2021**	**2020**
GAINS ET PERTES ACTUARIELS SUR AVANTAGES POST-EMPLOI	11 207	(11 677)
GAINS ET PERTES SUR INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES	27 797	(53 501)
Écart de réévaluation de la période	27 797	(57 686)
Transferts en réserves		4 185
Autres reclassifications		
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	(3 452)	3 460
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	**35 554**	**(61 718)**
TOTAL DES GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**138 387**	**(150 453)**
Dont part Groupe	132 485	(149 617)
Dont participations ne donnant pas le contrôle	5 902	(837)

Le détail des effets d'impôt relatifs aux gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres est présenté ci-dessous :

	31/12/2020				Variation 2021				31/12/2021			
(en milliers d'euros)	**Brut**	**Impôt**	**Net d'impôt**	**Net part Groupe**	**Brut**	**Impôt**	**Net d'impôt**	**Net part Groupe**	**Brut**	**Impôt**	**Net d'impôt**	**Net part Groupe**
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES												
Gains et pertes sur écarts de conversion	(52 066)	-	(52 066)	(51 239)	75 079	-	75 079	69 172	23 013	-	23 013	17 933
Gains et pertes sur instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	(928)	264	(664)	(664)	1 186	(331)	855	855	258	(67)	191	191
Gains et pertes sur instruments dérivés de couverture												
GAINS ET PERTES NETS COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES HORS ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**(52 994)**	**264**	**(52 730)**	**(51 903)**	**76 265**	**(331)**	**75 934**	**70 027**	**23 271**	**(67)**	**23 204**	**18 124**
Gains et pertes nets comptabilisés directement en capitaux propres recyclables des entités mises en équivalence	(27 191)	-	(27 191)	(27 191)	26 899		26 899	26 899	(291)	-	(291)	(291)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES RECYCLABLES	**(80 185)**	**264**	**(79 922)**	**(79 094)**	**103 164**	**(331)**	**102 833**	**96 926**	**22 979**	**(67)**	**22 911**	**17 833**
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES												
Gains et pertes actuariels sur avantages post emploi	(37 154)	10 401	(26 751)	(26 692)	11 207	(3 452)	7 756	7 760	(25 947)	6 950	(18 995)	(18 932)
Gains et pertes sur instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	(89 852)	-	(89 852)	(89 852)	27 797		27 797	27 797	(62 055)	-	(62 055)	(62 055)
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES NON RECYCLABLES HORS ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**(127 006)**	**10 401**	**(116 603)**	**(116 545)**	**39 004**	**(3 452)**	**35 554**	**35 558**	**(88 002)**	**6 950**	**(81 050)**	**(80 987)**
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	**(127 006)**	**10 401**	**(116 603)**	**(116 545)**	**39 004**	**(3 452)**	**35 554**	**35 558**	**(88 002)**	**6 950**	**(81 050)**	**(80 987)**
TOTAL DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	**(207 191)**	**10 665**	**(196 525)**	**(195 639)**	**142 168**	**(3 783)**	**138 387**	**132 485**	**(65 023)**	**6 883**	**(58 139)**	**(63 154)**

Note 5 NOTES RELATIVES AU BILAN

5.1 Caisse et Banques centrales

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Caisses	22	35
Banques centrales	947 639	-
TOTAL DES CAISSES ET BANQUES CENTRALES	**947 661**	**35**

5.2 Actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	3 077 529	3 090 188
Instruments dérivés de couverture	1 306	27
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat	573 730	599 266
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat par nature	2 281 772	3 652 142
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	8 534 716	9 180 551
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**14 469 053**	**16 522 174**

5.2.1 Actifs financiers détenus à des fins de transaction

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés de transaction	3 077 529	3 090 188
dont swaps de taux	48 106	105 013
dont swaps sur actions et indices	3 027 575	2 983 217
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	**3 077 529**	**3 090 188**

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 – instruments dérivés de couverture

	31/12/2021			31/12/2020		
	Valeur marché		Montant notionnel	Valeur marché		Montant notionnel
(en milliers d'euros)	Positive	Négative		Positive	Négative	
Couverture de juste valeur						
Taux d'intérêt	1 306	5 268	511 000	27	10 060	436 000

Cette rubrique est relative à la couverture des Obligations Assimilables du Trésor (OAT) détenus par Amundi à titre de collatéral dans le cadre de la réglementation EMIR.

5.2.3 Autres actifs financiers à la juste valeur par résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par résultat	**573 730**	**599 266**
Actions et autres titres à revenu variable	461 879	492 454
Titres de participations non consolidés	111 851	106 812
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat	**2 281 772**	**3 652 142**
Fonds (ne remplissant pas les critères SPPI)	2 281 772	3 652 142
Effets publics et valeurs assimilées	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	**8 534 716**	**9 180 551**
Créances sur les établissements de crédit	5 491 528	5 512 181
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 043 188	3 668 370
Effets publics et valeurs assimilées	-	-
TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**11 390 218**	**13 431 959**

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 (cf. note 5.3.3).

5.3 Passifs financiers à la juste valeur par résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	2 387 711	2 609 057
Instruments dérivés de couverture	5 268	10 060
Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	9 693 959	10 086 216
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	**12 086 938**	**12 705 333**

5.3.1 Passifs détenus à des fins de transaction

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments dérivés de transactions	2 387 711	2 609 057
dont swaps de taux	14 606	41 302
dont swaps sur actions et indices	2 368 395	2 561 555
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	**2 387 711**	**2 609 057**

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 – instruments dérivés de couverture

Cf. note 5.2.2. Actifs – instruments dérivés de couverture.

5.3.3 Passifs financiers à la juste valeur par résultat sur option

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Titres de dettes	9 693 959	10 086 216
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	**9 693 959**	**10 086 216**

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 8 878 017 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et de 9 460 838 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.4 Informations sur la compensation des actifs et passifs financiers

5.4.1 Compensation – Actifs financiers

(en milliers d'euros) 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)
31/12/2021						
Dérivés	3 076 987	-	3 076 987	2 151 355	602 894	322 738
ACTIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	3 076 987	-	3 076 987	2 151 355	602 894	322 738
31/12/2020						
Dérivés	3 088 422	-	3 088 422	2 230 081	544 479	313 862
ACTIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	3 088 422	-	3 088 422	2 230 081	544 479	313 862

Les montants bruts de dérivés présentés dans ces tableaux excluent les ajustements pour risques de contrepartie que sont les *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et *Debit Valuation Adjustment* (DVA).

5.4.2 Compensation – Passifs financiers

(en milliers d'euros) 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)
31/12/2021						
Dérivés	2 388 629	-	2 388 629	2 151 355	159 939	77 335
PASSIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 388 629	-	2 388 629	2 151 355	159 939	77 335
31/12/2020						
Dérivés	2 612 918	-	2 612 918	2 230 081	193 391	189 446
PASSIFS FINANCIERS SOUMIS À COMPENSATION	2 612 918	-	2 612 918	2 230 081	193 391	189 446

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).

5.5 Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	**Valeur au bilan**	**Gains latents**	**Pertes latentes**	**Valeur au bilan**	**Gains latents**	**Pertes latentes**
Instruments de dettes comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres recyclables	**532 720**	**264**	**(6)**	**466 727**	**-**	**(928)**
Effets publics et valeurs assimilées	532 720	264	(6)	466 727	-	(928)
Instruments de capitaux propres comptabilisés à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	**169 328**	**2 895**	**(64 950)**	**140 649**	**-**	**(89 852)**
Titres de participations non consolidés	169 328	2 895	(64 950)	140 649	-	(89 852)
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES	**702 048**	**3 159**	**(64 956)**	**607 376**	**-**	**(90 780)**

5.6 Actifs financiers au coût amorti

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Comptes ordinaires et au jour le jour (JJ)	1 596 698	1 902 974
Comptes et prêts à terme	276 667	523 966
Titres de dettes	124 935	-
Créances rattachées	2 050	2 376
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI (VALEUR NETTE)	**2 000 350**	**2 429 316**

Les « actifs financiers au coût amorti » sont constitués de prêts et créances sur les établissements de crédit principalement consentis au groupe Crédit Agricole. Au cours de l'exercice 2021, le Groupe Amundi a souscrit à une émission de titres subordonnés de Crelan (banque Belge) pour un montant de 125,0 millions d'euros (maturité de 10 ans).

Au 31 décembre 2021, les corrections de valeur au titre du risque de crédit s'élèvent à 83 milliers d'euros contre 86 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.7 Passifs financiers au coût amorti

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Comptes et emprunts à terme	1 775 617	2 918 868
Dettes rattachées	481	870
Comptes ordinaires	37 744	48 057
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS AU COÛT AMORTI	**1 813 842**	**2 967 795**

La principale contrepartie des « passifs financiers au coût amorti » est le groupe Crédit Agricole.

5.8 Dettes subordonnées

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Dettes subordonnées à durée déterminée	303 859	303 859
TOTAL DES DETTES SUBORDONNÉES	**303 859**	**303 859**

La contrepartie des « dettes subordonnées » est le groupe Crédit Agricole.

5.9 Actifs et passifs d'impôts courants et différés

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Créances d'impôts courants	43 868	45 544
Impôts différés actifs	274 691	131 904
TOTAL DES ACTIFS D'IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**318 559**	**177 448**
Dettes d'impôts courants	214 624	106 914
Impôts différés passifs	129 659	128 022
TOTAL DES PASSIFS D'IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	**344 282**	**234 936**

Au 31 décembre 2021, la valeur des actifs d'impôts différés relatif aux déficits reportables reconnu dans les comptes s'élève à 4 764 milliers d'euros.

5.10 Comptes de régularisation, actifs et passifs divers

5.10.1 Comptes de régularisation et actifs divers

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Débiteurs divers (dont collatéral versé)	1 248 852	1 119 538
Produits à recevoir	600 289	528 676
Charges constatées d'avance	426 541	273 103
ACTIF – TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS	**2 275 682**	**1 921 317**

Les comptes de régularisation et actifs divers intègrent notamment les commissions de gestion et de surperformance à recevoir ainsi que le collatéral versé dans le cadre des contrats de dérivés. Ce collatéral (enregistré au sein du poste débiteurs divers) est enregistré au bilan actif pour 219 007 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 250 557 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.10.2 Comptes de régularisation et passifs divers

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Créditeurs divers (dont collatéral reçu)	1 643 254	1 409 924
Charges à payer	1 241 612	899 970
Produits constatés d'avance	4 582	6 044
Dettes locatives IFRS 16	358 232	367 401
Autres comptes de régularisation	68 612	78 815
PASSIF – TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATIONS ET PASSIFS DIVERS	**3 316 292**	**2 762 154**

Les comptes de régularisation et passifs divers comprennent notamment les dettes sur bonus, les rétrocessions à verser aux distributeurs ainsi que le collatéral reçu dans le cadre des contrats de dérivés. Ce collatéral (présenté au sein du poste créditeurs divers) est enregistré au bilan passif pour 661 570 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 650 676 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

5.11 Co-entreprise et entreprises associées

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Co-entreprises	-	-
Entreprises associées	385 010	294 782
ACTIF – PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**385 010**	**294 782**

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Co-entreprises	-	4 384
Entreprises associées	84 278	61 603
COMPTE DE RÉSULTAT – QUOTE-PART DU RÉSULTAT NET DES ENTREPRISES MISES EN ÉQUIVALENCE	**84 278**	**65 987**

5.11.1 Co-entreprise

Amundi ne détient, au 31 décembre 2021, aucun intérêt dans des co-entreprises.

5.11.2 Entreprises associées

Au 31 décembre 2021, la valeur de mise en équivalence des entreprises associées s'élève à 385 010 milliers d'euros et 294 782 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Amundi détient des intérêts dans quatre entreprises associées. Ces participations dans des sociétés mises en équivalence sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	**Valeur de mise en équivalence**	**Dividendes versés aux entités du Groupe**	**Quote-part de résultat net**	**Valeur de mise en équivalence**	**Dividendes versés aux entités du Groupe**	**Quote-part de résultat net**
NH-Amundi Asset Management	25 419	3 372	5 573	23 737	3 905	4 416
State Bank of India Fund Management (SBI FM)	174 164	5 845	46 941	123 283	5 927	32 484
ABC-CA	180 498	8 773	28 463	143 392	-	16 092
Wafa Gestion	4 928	2 583	3 301	4 372	2 272	2 589
VALEUR NETTE AU BILAN DES QUOTES-PARTS DANS LES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE (ENTREPRISES ASSOCIÉES)	**385 010**	**20 573**	**84 278**	**294 782**		**55 581**

Les informations financières résumées des entreprises associées significatives utilisées par Amundi sont présentées ci-après :

	31/12/2021				31/12/2020			
(en milliers d'euros)	**PNB**	**Résultat net**	**Total Actif**	**Capitaux propres**	**PNB**	**Résultat net**	**Total Actif**	**Capitaux propres**
NH-Amundi Asset Management	51 416	18 578	100 888	84 730	41 476	14 720	93 254	79 123
State Bank of India Fund Management (SBI FM)	217 803	122 778	433 398	403 846	170 415	87 795	300 972	274 103
ABC-CA	219 563	85 389	616 057	541 494	98 306	48 281	512 446	430 218
Wafa Gestion	31 916	9 708	40 526	14 495	16 985	7 616	33 821	12 857

5.12 Immobilisations corporelles et incorporelles

5.12.1 Immobilisations corporelles d'exploitation

(en milliers d'euros)	31/12/2020	01/01/2021	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Valeur brute	669 195		1 305	52 362	(12 590)	8 686	(2 508)	716 450
dont droits d'utilisation immobilier	441 790		968	36 031	(8 632)	5 455	(2 469)	473 143
Amortissements et provisions	(259 544)		(117)	(64 830)	7 808	(2 448)	(6)	(319 137)
dont Amort. / droits d'utilisation immobilier	(86 970)			(47 591)	4 307	(1 361)	(6)	(131 620)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**409 651**	**-**	**1 188**	**(12 468)**	**(4 782)**	**6 237**	**(2 514)**	**397 312**

(en milliers d'euros)	31/12/2019	01/01/2020	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Valeur brute	420 148	-	-	192 809	(16 546)	(7 909)	80 694	669 195
dont droits d'utilisation immobilier	208 977	-	-	163 550	(7 275)	(4 941)	81 478	441 790
Amortissements et provisions	(213 933)	-	-	(65 414)	16 175	2 277	1 351	(259 544)
dont Amort. / droits d'utilisation immobilier	(47 304)	-	-	(48 199)	7 169	1 000	365	(86 970)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**206 215**	**-**	**-**	**127 394**	**(372)**	**(5 632)**	**82 045**	**409 651**

5.12.2 Immobilisations incorporelles d'exploitation

(en milliers d'euros)	31/12/2020	01/01/2021	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Valeur brute	1 151 859		46 400	26 755	(211 003)	1 763	39	1 015 812
Amortissements et provisions	(621 402)		-	(85 121)	210 688	(1 200)	-	(497 036)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**530 457**		**46 400**	**(58 367)**	**(315)**	**562**	**39**	**518 776**

(en milliers d'euros)	31/12/2019	01/01/2020	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	Écarts de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Valeur brute	1 114 788		108 000	25 408	(95 957)	(1 336)	956	1 151 859
Amortissements et provisions	(629 690)			(87 490)	95 941	743	(906)	(621 402)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**485 098**		**108 000**	**(62 082)**	**(16)**	**(593)**	**50**	**530 457**

Les immobilisations incorporelles comprennent principalement :

- les contrats de distribution avec des réseaux partenaires acquis dans le cadre de regroupements d'entreprises et amortis sur une durée maximale de 10 ans ;
- les logiciels informatiques acquis ou développés en interne.

5.13 Écarts d'acquisition

L'écart d'acquisition est de 6 730,6 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 5 995,6 millions d'euros au 31 décembre 2020. La variation de l'exercice étant essentiellement imputable à l'acquisition de Lyxor conduisant à la constatation d'un goodwill de 652,1 millions d'euros et aux variations de change de la période.

L'écart d'acquisition comprend les autres 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 377,9 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2004 lors de l'acquisition du Crédit Lyonnais par Crédit Agricole SA pour 1 732,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition relatif à l'apport de l'activité de gestion d'actifs de Société Générale en décembre 2009 pour 707,8 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2015 lors de l'acquisition de Amundi Austria pour 78,4 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2016 suite aux acquisitions de KBI Global Investors et Crédit Agricole Immobilier Investors pour un total de 159,9 millions d'euros ;
- les écarts d'acquisition constatés en 2017 suite à l'acquisition de Pioneer Investments pour un total de 2 537,3 millions d'euros ;
- l'écart d'acquisition constaté en 2020 suite à l'acquisition de Sabadell AM pour un total de 335,0 millions d'euros.

Cet écart d'acquisition fait l'objet de tests de dépréciation fondés sur la valeur d'utilité du Groupe. La détermination de la valeur d'utilité repose sur l'actualisation de l'estimation des flux futurs du Groupe tels qu'ils résultent des plans à moyen terme établis pour les besoins de pilotage du Groupe.

Le test de dépréciation au 31 décembre 2021 a été réalisé à partir de prévisions de résultat établies pour la période 2021-2023. Ces prévisions de résultat s'appuient sur les principales hypothèses suivantes relatives à l'environnement économique :

- sur les marchés actions, une stabilité par rapport au niveau de fin novembre 2021 ;
- sur les marchés de taux, des taux longs en hausse (qui repassent en territoire positif dès 2022) tout en restant durablement bas sur la durée du plan et des taux courts toujours négatifs.

Amundi a par ailleurs retenu un taux de croissance à l'infini de 2 % pour les tests des 31 décembre 2021 et 2020 et un taux d'actualisation de 8,1 % pour le test du 31 décembre 2021 (contre 8,0 % pour les tests du 31 décembre 2020).

Une variation de ces hypothèses (+/- 50 points de base du taux d'actualisation, +/- 50 points de base du taux de croissance à l'infini) ne modifierait pas la conclusion du test de dépréciation au 31 décembre 2021.

5.14 Provisions

(en milliers d'euros)	01/01/2021	Variation de périmètre	Augmentations	Dim. et rep. non utilisées	Reprises utilisées	Écart de conversion	Autres mouvements	31/12/2021
Provisions pour risques sur engagements par signature	31 522			(3 943)	(15 411)		(130)	12 038
Provisions pour risques opérationnels	568		181	(158)	(171)			421
Provisions pour charges de personnel [1]	91 258	10 265	12 937	(8 361)	(1 758)	(25)	(26 872)	77 441
Provisions pour litiges	10 128		1 809	(846)	(2 950)			8 141
Provisions pour autres risques	31 885		25 236	(23 193)	(6 120)	1		27 809
PROVISIONS	**165 361**	**10 265**	**40 163**	**(36 501)**	**(26 410)**	**(24)**	**(27 002)**	**125 851**

(en milliers d'euros)	01/01/2020	Variation de périmètre	Augmentations	Dim. et rep. non utilisées	Reprises utilisées	Écart de conversion	Autres mouvements	31/12/2020
Provisions pour risques sur engagements par signature	25 061		7 892	-	(1 431)			31 522
Provisions pour risques opérationnels	1 302		530	(957)	(307)			568
Provisions pour charges de personnel	101 998		15 924	(6 277)	(32 005)	(67)	11 685	91 258
Provisions pour litiges	7 083		4 020	(940)	(35)			10 128
Provisions pour autres risques	23 278		15 364	(2 239)	(4 518)			31 885
PROVISIONS	**158 722**	**-**	**43 730**	**(10 413)**	**(38 296)**	**(67)**	**11 685**	**165 361**

(1) Les autres mouvements comprennent un impact de - 15,8 millions d'euros relatifs au changement de méthode comptable intervenu sur l'estimation des avantages postérieurs à l'emploi (cf. 1.1 « Normes applicables et comparabilité »). Le reste de la variation étant liée aux mouvements de gains et pertes actuarielles reconnues au cours de l'exercice.

Au 31 décembre 2021, les litiges et autres risques ont une échéance prévisible inférieure à deux ans.

Les provisions pour charges de personnel intègrent les provisions pour indemnités de fin de carrière (cf. note 6.4).

5.15 Capitaux propres

5.15.1 Composition du capital social

Au 31 décembre 2021, la répartition du capital et des droits de vote est la suivante :

Actionnaires	Nombre de titres	% du capital	% des droits de vote
Crédit Agricole S.A.	137 606 742	67,76 %	67,85 %
Autres sociétés du groupe Crédit Agricole	3 450 657	1,70 %	1,70 %
Salariés	1 527 064	0,75 %	0,75 %
Actions en autodétention	255 745	0,13 %	-
Flottant	60 234 443	29,66 %	29,70 %
TOTAL DES TITRES	**203 074 651**	**100,00 %**	**100,00 %**

Au cours de l'exercice 2021 a eu lieu une augmentation de capital réservée aux salariés d'Amundi conduisant à l'émission de 488 698 actions (cf. section « faits marquants de l'exercice »).

5.15.2 Dividendes attribués

En 2021, conformément à la décision de l'Assemblée générale du 10 mai 2021, il a été décidé le versement d'un dividende de 2,90 euros par action pour chacune des 202 585 953 actions ouvrant droit au dividende à cette date.

(en milliers d'euros)	Au titre de l'exercice 2020	Au titre de l'exercice 2019
Crédit Agricole SA	399 060	-
Autres sociétés du groupe Crédit Agricole	10 007	-
Salariés	3 311	-
Flottant	173 260	-
TOTAL DES DIVIDENDES	**585 637**	**-**

5.15.3 Calcul du résultat par action

	31/12/2021	31/12/2020
Résultat net part du Groupe de la période *(en milliers d'euros)*	1 369 450	909 800
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période	202 793 482	202 215 270
RÉSULTAT DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**6,75**	**4,50**

Le résultat de base par action et le résultat dilué par action sont identiques, les conditions d'émission des actions de performance potentiellement dilutives n'étant pas remplies à la clôture de l'exercice.

Note 6 AVANTAGES AU PERSONNEL ET AUTRES RÉMUNÉRATIONS

6.1 Effectifs

	2021	2020	2019	2018	2017
Effectif de la période *(en équivalent temps pleins – ETP)*	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**	**Effectif moyen**
France	2 301,9	2 193,1	2 120,5	2 088,7	2 127,6
Autres pays de l'Union européenne	1 413,0	1 474,1	1 430,6	1 499,1	1 030,5
Autres pays de l'Europe	164,7	11,1	10,0	9,7	9,8
Amérique du Nord	470,2	477,0	486,1	494,8	285,1
Amériques Centrale et du Sud	6,9	7,0	7,3	8,4	3,6
Afrique et Moyen Orient	5,6	5,8	5,3	6,6	6,5
Asie et Océanie (hors Japon)	211,9	166,9	154,8	151,9	175,5
Japon	157,2	163,1	164,7	171,9	180,9
EFFECTIF TOTAL	**4 731,4**	**4 498,1**	**4 379,3**	**4 431,2**	**3 819,5**

Le transfert constaté en 2021 entre les effectifs des pays de l'Union européenne et ceux des autres pays de l'Europe s'explique par la sortie du Royaume-Uni de l'union européenne au cours de l'année 2021.

6.2 Détail des charges de personnel

(en milliers d'euros)	2021	2020
Salaires et traitements	(759 405)	(658 553)
Cotisations régime de retraite	(42 894)	(42 291)
Charges sociales et taxes	(184 737)	(150 575)
Autres	(58 733)	(45 426)
TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	**(1 045 770)**	**(896 845)**

6.3 Avantages postérieurs à l'emploi, 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 ne génèrent pas suffisamment de revenus 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. Les cotisations au titre des régimes à cotisations définies s'établissent à 43 757 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 43 100 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

6.4 Avantages postérieurs à l'emploi, régimes à prestations définies

Variation de la dette actuarielle

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
Dette actuarielle au 31/12/N-1	141 485	7 127	148 612	132 415
Écart de change		(163)	(163)	(261)
Coût des services rendus sur l'exercice	5 660	932	6 592	5 573
Coût financier	729	18	747	1 347
Cotisations employés	31	-	31	31
Modifications, réductions et liquidations de régime	-	-	-	-
Impact IFRIC au 1er janvier 2021	(15 827)	-	(15 827)	-
Variation de périmètre	9 068	-	9 068	(30)
Prestations versées (obligatoire)	(2 103)	(916)	(3 019)	(2 492)
Taxes, charges administratives et primes	-	-	-	-
(Gains) pertes actuariels liés aux hypothèses démographiques (1)	-	-	-	(378)
(Gains) pertes actuariels liés aux hypothèses financières	(6 976)	16	(6 960)	12 408
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	**132 067**	**7 014**	**139 081**	**148 612**

(1) Dont écarts actuariels liés aux ajustements d'expérience.

Charge comptabilisée au résultat

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
Coût des services	5 660	932	6 592	5 573
Charge (produit) d'intérêt net	350	3	353	851
IMPACT EN COMPTE DE RÉSULTAT AU 31/12/N	**6 010**	**935**	**6 945**	**6 424**

Gains et pertes comptabilisés en autres éléments du résultat global non recyclables et variation du stock d'écarts actuariels

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
Réévaluation du passif (de l'actif) net				
MONTANT DU STOCK D'ÉCARTS ACTUARIELS CUMULÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES AU 31/12/N-1	**35 798**	**1 412**	**37 210**	**25 515**
Écart de change	-	(39)	(39)	(53)
Gains (pertes) actuariels sur l'actif	(4 108)	(118)	(4 226)	(282)
Gains (pertes) actuariels liés aux hypothèses démographiques (1)	-	-	-	(378)
Gains (pertes) actuariels liés aux hypothèses financières	(6 976)	16	(6 960)	12 408
Ajustement de la limitation d'actifs	-			
ÉLÉMENTS RECONNUS IMMÉDIATEMENT EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL AU COURS DE L'EXERCICE (GAINS ET PERTES ACTUARIELS SUR AVANTAGES POST-EMPLOI)	**(11 084)**	**(141)**	**(11 225)**	**11 694**
MONTANT DU STOCK D'ÉCARTS ACTUARIELS CUMULÉS EN AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL NON RECYCLABLES AU 31/12/N	**24 714**	**1 271**	**25 985**	**37 210**

(1) Dont écarts actuariels liés aux ajustements d'expérience.

Variation de la juste valeur des actifs

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31/12/N-1	70 324	6 136	76 460	51 241
Écart de change	-	(162)	(162)	(225)
Intérêt sur l'actif (produit)	379	15	394	496
Gains (pertes) actuariels	4 108	118	4 226	282
Cotisations payées par l'employeur	(31)	834	803	25 786
Cotisations payées par les employés	31	-	31	31
Modifications, réductions et liquidations de régime	-	-	-	-
Variation de périmètre	-	-	-	-
Taxes, charges administratives et primes	-	-	-	-
Prestations payées par le fonds	(1 031)	(916)	(1 947)	(1 151)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31/12/N	**73 780**	**6 025**	**79 805**	**76 460**

Position nette

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Euro zone**	**Hors euro zone**	**Toutes zones**	**Toutes zones**
DETTE ACTUARIELLE FIN DE PÉRIODE	132 067	7 014	139 081	148 612
Impact de la limitation d'actifs			-	-
Juste valeur des actifs fin de période	(73 780)	(6 025)	(79 805)	(76 460)
POSITION NETTE FIN DE PÉRIODE (PASSIF)	**58 287**	**989**	**59 276**	**72 152**

Régimes à prestations définies : principales hypothèses actuarielles

	31/12/2021	31/12/2020
Taux d'actualisation plan Amundi Asset Management	0,86 %	0,34 %
Taux d'actualisation plan Amundi Deutschland GmbH	1,11 %	0,59 %
Taux d'actualisation autres plans	0,86 %	0,86 %
Taux attendus d'augmentation des salaires	2,30 %	2,00 %

Allocations des actifs au 31/12/2021

	Euro zone			Hors euro zone			Toutes zones		
(en milliers d'euros)	**en %**	**montant**	**dont coté**	**en %**	**montant**	**dont coté**	**en %**	**montant**	**dont coté**
Actions	14,43 %	10 643	10 643	-	-	-	13,34 %	10 643	10 643
Obligations	41,97 %	30 962	30 962	-	-	-	38,80 %	30 962	30 962
Immobiliers	4,59 %	3 386	-	-	-	-	4,24 %	3 386	-
Autres actifs	39,02 %	28 789	-		6 025	-	43,62 %	34 814	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS	**100,00 %**	**73 780**	**41 605**	**-**	**6 025**	**-**	**100,00 %**	**79 805**	**41 605**

Au 31 décembre 2021, les données pour la France représentent une dette actuarielle de 64 564 milliers d'euros, une juste valeur des actifs de 48 378 milliers d'euros et une position nette fin de période de 16 186 milliers d'euros.

6.4.1.1 Sensibilité au taux d'actualisation au 31 décembre 2021

- une variation de plus 50 points de base des taux d'actualisation conduirait à une baisse de l'engagement de - 7,25 % ;
- une variation de moins 50 points de base des taux d'actualisation conduirait à une hausse de l'engagement de 7,95 %.

6.5 Paiement à base d'actions

Plan d'attribution d'actions de performance Amundi

Une charge de 18 150 milliers d'euros relative aux paiements à base d'actions est comptabilisée au sein des charges de personnel au 31 décembre 2021 au titre des plans d'attributions d'actions de performance d'Amundi aux salariés du Groupe.

Cette charge intègre l'évaluation des services rendus sur la période au titre d'un plan autorisé par l'Assemblée générale du 16 mai 2019 et non encore attribué à la date d'établissement des comptes pour 6 466 milliers d'euros.

Ces plans d'attributions sont décrits ci-dessous :

Plans d'attributions d'actions de performance				
Date de l'Assemblée générale autorisant le plan	18/05/2017	18/05/2017	16/05/2019	16/05/2019
Date du Conseil d'Administration	13/12/2017	01/08/2018	12/12/2019	28/04/2021
Date d'attribution des actions	13/12/2017	01/08/2018	12/12/2019	28/04/2021
Nombre d'actions attribuées	1 551 750	98 310	65 570	341 180
Modalités de règlement	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi
Période d'acquisition des droits	01/07/2017	01/07/2018	13/12/2019	28/04/2021
	13/12/2021	13/12/2021	13/12/2021	02/05/2024
Conditions de performance [1]	Oui	Oui	Oui	Oui
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui
Actions restantes au 31 décembre 2020 [2]	443 493	46 110	65 570	341 180
Actions livrées au cours de la période	*432 810*	*46 110*	*56 000*	-
Actions annulées ou caduques au cours de la période	*10 683*		*9 570*	*9 480*
Actions restantes au 31 décembre 2021 [2]	-	-	-	331 700
Juste valeur d'une action – Tranche 1	67,12 euros	52,27 euros	62,58 euros	62,88 euros
Juste valeur d'une action – Tranche 2	63,69 euros	48,78 euros	n.a.	n.a.
Juste valeur d'une action – Tranche 3	59,85 euros	n.a.	n.a.	n.a.

(1) Les conditions de performance sont basées sur le résultat net part du Groupe (RNPG), le niveau de collecte, le coefficient d'exploitation du Groupe ainsi que, à partir du plan attribué le 28 avril 2021, l'atteinte d'objectifs s'inscrivant dans la politique ESG du Groupe.
(2) Quantité d'actions sur la base d'une réalisation des conditions de performance à 100 %.

Amundi évalue les actions attribuées et comptabilise une charge déterminée à la date d'attribution calculée à partir de la valeur de marché au jour de l'attribution. Seules les hypothèses relatives à la population des bénéficiaires (perte des droits en cas de licenciement ou démission) peuvent faire l'objet d'une révision au cours de la période d'acquisition et donner lieu à un réajustement de la charge.

6.6 Rémunérations des principaux dirigeants

Les rémunérations et avantages du Directeur Général et des Directeurs de pôle au titre des exercices 2020 et 2019 et pris en compte dans les comptes consolidés d'Amundi s'élèvent respectivement à 8 854 milliers d'euros et 10 354 milliers d'euros. Ils comprennent les rémunérations fixes et variables brutes, les avantages en nature ainsi que les indemnités de fin de carrière et la charge du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les principaux dirigeants du Groupe. Ces rémunérations s'analysent comme suit :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
Rémunérations brutes, charges patronales et avantages en nature	7 128	7 174
Avantages postérieurs à l'emploi	253	247
Autres avantages à long terme		
Indemnités de fin de contrat de travail		
Coût des plans d'options et assimilés	1 426	1 434
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	**8 806**	**8 854**

Par ailleurs, le montant des jetons de présence attribués aux administrateurs au cours des exercices 2021 et 2020 est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
Jetons de présence attribués aux administrateurs	384	295

Note 7 JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers évalués au bilan à la juste valeur sont valorisés sur la base de prix cotés ou de techniques de valorisations qui maximisent l'utilisation de données observables.

7.1 Dérivés

La valorisation des dérivés intègre :

- un ajustement relatif à la qualité de la contrepartie (*Credit Value Adjustment* ou CVA) qui vise à intégrer dans la valorisation des instruments dérivés le risque de crédit associé à la contrepartie (risque de non-paiement des sommes dues en cas de défaut). Cet ajustement est calculé globalement par contrepartie en fonction du profil d'expositions futures des transactions déduction faite d'éventuels collatéraux. Cet ajustement est systématiquement négatif et vient en minoration de la juste valeur active des instruments financiers ;
- un ajustement de valeur relatif au risque de crédit propre de notre établissement (*Debt Value Adjustment* – DVA) qui vise à intégrer dans la valorisation des instruments dérivés le risque porté par nos contreparties. Cet ajustement est calculé globalement par contrepartie en fonction du profil d'expositions futures des transactions. Cet ajustement est systématiquement positif et vient en diminution de la juste valeur passive des instruments financiers.

7.2 Autres actifs et passifs financiers

7.2.1 Autres actifs financiers

Les titres de participation non consolidés côtés (dont essentiellement Resona Holding), les titres d'effets publics (cotés sur un marché organisé), les obligations cotées ainsi que les parts de fonds avec une valeur liquidative disponible au moins deux fois par mois sont classés en niveau 1. Tous les autres actifs et passifs valorisés à la juste valeur sont classés en niveau 2 à l'exception des fonds de *Private Equity* qui sont classés en niveau 3.

7.2.2 Autres passifs financiers

Les passifs à la juste valeur sur option résultent de la consolidation des véhicules d'émission d'EMTN. Ces passifs ont été classés en niveau 2.

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 :

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2021	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	3 077 529	-	3 077 529	-
Instruments dérivés	3 077 529	-	3 077 529	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	11 390 218	5 282 076	6 082 664	25 478
Instruments de capitaux propres	**573 730**	**13 003**	**560 727**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	461 879	-	461 879	-
Titres de participation non consolidés	111 851	13 003	98 848	-
Instruments de dettes à la juste valeur par résultat	**2 281 772**	**2 225 885**	**30 409**	**25 478**
Fonds	2 281 772	2 225 885	30 409	25 478
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	**8 534 716**	**3 043 188**	**5 491 528**	**-**
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 043 188	3 043 188	-	-
Créances sur les établissements de crédit	5 491 528	-	5 491 528	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	702 048	687 859	14 189	-
Instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	**169 328**	**155 139**	**14 189**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	-	-	-	-
Titres de participation non consolidés	169 328	155 139	14 189	-
Instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	**532 720**	**532 720**	**-**	**-**
Effets publics et valeurs assimilées	532 720	532 720	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	1 306	-	1 306	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**15 171 101**	**5 969 935**	**9 175 688**	**25 478**

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2020	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	3 090 188	-	3 090 188	-
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	3 090 188	-	3 090 188	-
ACTIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT	13 431 959	7 286 187	6 128 057	17 715
Instruments de capitaux propres	**599 266**	**14 373**	**584 893**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	492 454	-	492 454	-
Titres de participation non consolidés	106 812	14 373	92 439	-
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI	**3 652 142**	**3 603 444**	**30 983**	**17 715**
Fonds	3 652 142	3 603 444	30 983	17 715
Actifs représentatifs de contrats en unités de comptes	**-**	**-**	**-**	**-**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat sur option	**9 180 551**	**3 668 370**	**5 512 181**	**-**
Obligations et autres titres à revenu fixe	3 668 370	3 668 370	-	-
Créances sur les établissements de crédit	5 512 181	-	5 512 181	-
Effets publics et valeurs assimilées	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	607 376	595 077	12 299	-
Instruments de capitaux propres comptabilisés en capitaux propres non recyclables	**140 649**	**128 350**	**12 299**	**-**
Actions et autres titres à revenu variable	-	-	-	-
Titres de participation non consolidés	140 649	128 350	12 299	-
Instruments de dettes comptabilisés en capitaux propres recyclables	**466 727**	**466 727**	**-**	**-**
Effets publics et valeurs assimilées	466 727	466 727	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	27	-	27	-
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**17 129 551**	**7 881 264**	**9 230 571**	**17 715**

7.4 Passifs financiers valorisés à la juste valeur au bilan

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2021	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2 387 711		2 387 711	
Dettes envers les établissements de crédit	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 387 711	-	2 387 711	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	5 268		5 268	
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	9 693 959		9 693 959	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**12 086 938**	**-**	**12 086 938**	**-**

(en milliers d'euros)	Total 31/12/2020	Prix cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques Niveau 1	Valorisation fondée sur des données observables Niveau 2	Valorisation fondée sur des données non observables Niveau 3
PASSIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2 609 057		2 609 057	
Dettes envers les établissements de crédit	-	-	-	-
Instruments dérivés	2 609 057	-	2 609 057	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS DE COUVERTURE	10 060		10 060	
PASSIFS FINANCIERS À LA JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT SUR OPTION	10 086 216		10 086 216	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS VALORISÉS À LA JUSTE VALEUR	**12 705 333**	**-**	**12 705 333**	**-**

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.

Note 8 ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES

Amundi gère et structure des fonds dans le but de proposer des solutions d'investissement à ses clients. Ces fonds à l'exclusion des mandats de gestion sont considérés comme des entités structurées dans la mesure où ils sont créés pour un objet bien spécifique et sont gérés au travers de contrats établis entre les parties prenantes, les droits conférés aux droits de vote attachés aux actions le cas échéant ayant une portée limitée.

Amundi a défini les critères permettant de considérer qu'une société intervient en qualité de sponsor d'une entité structurée :

- la société intervient à la création de l'entité structurée et cette intervention, rémunérée, est jugée substantielle pour assurer la bonne fin des opérations ;
- la structuration est intervenue à la demande de la société et elle en est le principal utilisateur ;
- la société a cédé ses propres actifs à l'entité structurée ;
- la société est le gérant de l'entité structurée ;
- le nom d'une filiale ou de la société mère est associé au nom de l'entité structurée ou aux instruments financiers émis par elle.

Dans ce contexte, tous les fonds gérés par les sociétés du Groupe Amundi, qu'ils soient détenus ou non, sont considérés comme des entités structurées « sponsorisées ».

Le Groupe perçoit de ces fonds des commissions de gestion et de surperformance ; il peut investir, donner des garanties ou contracter des swaps de performance avec ces fonds.

8.1 Nature et étendue de l'implication d'Amundi envers les entités structurées non consolidées

Le tableau ci-après présente les actifs, passifs et engagements hors bilan liés aux intérêts du Groupe dans les entités structurées sponsorisées à l'exception de celles qui sont consolidées.

	31/12/2021			
	Gestion d'actifs			
		Perte maximale		
(en milliers d'euros)	Valeur au bilan	Exposition maximale au risque de perte	Garanties reçues et autres rehaussements de crédit	Exposition nette
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	802 446	802 446	-	802 446
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI : OPCVM	1 196 331	1 196 331	-	1 196 331
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	-	-	-	
Actifs financiers au coût amorti	-	-	-	
ACTIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**1 998 777**	**1 998 777**	**-**	**1 998 777**
Instruments de capitaux propres	-	n.a.	n.a.	
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	575 528	575 528	-	575 528
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	
Dettes	-	n.a.	n.a.	
PASSIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**575 528**	**575 528**		**575 528**
Engagements donnés				
Engagements de financement	n.a.	-	-	
Engagements de garantie	n.a.	18 260 707	428 950	17 831 757
Autres	n.a.	-	-	
Provisions pour risque d'exécution – Engagements par signature	n.a.	(12 038)	-	(12 038)
ENGAGEMENTS HORS BILAN NET DE PROVISIONS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**N.A.**	**18 248 669**	**428 950**	**17 819 719**
TOTAL BILAN DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES DÉTENUES		**N.A.**	**N.A.**	**N.A.**

	31/12/2020			
	Gestion d'actifs			
		Perte maximale		
(en milliers d'euros)	**Valeur au bilan**	**Exposition maximale au risque de perte**	**Garanties reçues et autres rehaussements de crédit**	**Exposition nette**
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	795 851	795 851	-	795 851
Instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI : OPCVM	2 383 473	2 383 473	-	2 383 473
Actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres	-	-	-	
Actifs financiers au coût amorti	-	-	-	
ACTIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**3 179 324**	**3 179 324**	**-**	**3 179 324**
Instruments de capitaux propres	-	n.a.	n.a.	
Passifs financiers détenus à des fins de transaction	798 558	798 558	-	798 558
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-	-	
Dettes	-	n.a.	n.a.	
PASSIFS RECONNUS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**798 558**	**798 558**		**798 558**
Engagements donnés				
Engagements de financement	n.a.	-	-	
Engagements de garantie	n.a.	18 241 808	398 619	17 843 189
Autres	n.a.	-	-	
Provisions pour risque d'exécution – Engagements par signature	n.a.	(31 522)	-	(31 522)
ENGAGEMENTS HORS BILAN NET DE PROVISIONS VIS-À-VIS DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES	**N.A.**	**18 210 286**	**398 619**	**17 811 667**
TOTAL BILAN DES ENTITÉS STRUCTURÉES NON CONSOLIDÉES DÉTENUES	**113 939 940**	**N.A.**	**N.A.**	**N.A.**

Les informations relatives aux parts de fonds détenues par Amundi et enregistrées dans le poste « instruments de dettes ne remplissant pas les critères SPPI : OPCVM » 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 12 038 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 31 522 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

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.

Note 9 AUTRES INFORMATIONS

9.1 Information sectorielle

Amundi exerce ses activités dans le seul secteur de la gestion pour compte de tiers. Il comporte donc un seul secteur opérationnel au sens de la norme IFRS 8.

En effet, la performance opérationnelle du Groupe n'est pas suivie à un niveau plus fin que le Groupe dans son ensemble. Les éléments qui sont revus à un niveau plus fin sont limités mensuellement à des informations de volume d'activité du Groupe (collecte, encours) et périodiquement à des informations portant sur les produits nets de commission par segment de clientèle (*retail*, institutionnels). Le Groupe considère que l'ensemble de ces informations correspond davantage à un suivi de l'activité commerciale qu'à une mesure de performance opérationnelle destinée à prendre des décisions d'allocation de ressources. En effet les charges d'exploitation ne sont pas affectées aux segments de clientèle (*retail* et institutionnels).

Toutefois, le Groupe considère qu'il est utile de publier ces informations sur l'activité commerciale qui sont présentées ci-après en tant qu'information complémentaire par rapport à celles prévues par la norme IFRS 8 :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
Retail	2 029	1 744
Institutionnels	756	690
Institutionnels, corporate et épargne entreprise	594	537
Assureurs [1]	162	153
COMMISSIONS NETTES	**2 785**	**2 434**
Commissions de surperformance	427	200
TOTAL DES REVENUS NETS DE GESTION	**3 211**	**2 634**
Produits nets financiers	1	(36)
Autres produits nets	(76)	(76)
TOTAL DES REVENUS NETS	**3 136**	**2 521**

(1) Groupe Crédit Agricole et Société Générale.

Par ailleurs la répartition des revenus nets se décompose par zone géographique de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	**2021**	**2020**
France	1 578	1 314
Étranger	1 558	1 208
TOTAL DES REVENUS NETS	**3 136**	**2 521**

La ventilation des revenus nets repose sur le lieu d'enregistrement comptable des activités.

9.2 Parties liées

9.2.1 Périmètre des parties liées

Les parties liées sont les entreprises qui directement ou indirectement contrôlent ou sont contrôlées par, ou sont sous contrôle commun, avec l'entreprise présentant ses états financiers.

Les parties liées d'Amundi sont (i) les sociétés consolidées, y compris les sociétés mises en équivalence, (ii) les sociétés du Groupe Crédit Agricole, à savoir les Caisses Régionales, Crédit Agricole SA, ses filiales, entreprises associées et co-entreprises. Aucun montant relatif à ces relations ne fait l'objet de provision pour dépréciation.

Par ailleurs, les fonds dans lesquels le groupe Crédit Agricole a investi ne sont pas considérés comme des parties liées.

La liste des sociétés consolidées du Groupe Amundi est présenté dans la note 9.3.1. « Périmètre de consolidation ». Les transactions réalisées et les encours existants en fin de période entre les sociétés du Groupe consolidées par intégration globale sont totalement éliminés en consolidation.

9.2.2 Nature des relations avec les parties liées

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 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**	
RÉSULTAT	**2021**	**2020**
Intérêts et produits (charges) assimilés	(30 437)	(31 546)
Revenus (charges) de commissions	(463 261)	(286 872)
Autres produits (charges) nets	(20 285)	(18 399)
Charges générales d'exploitation	(4 863)	(9 054)
BILAN	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	748 614	1 577 881
Comptes de régularisation et actifs divers	82 464	66 572
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	8 871 624	9 554 855
Passif		
Dettes subordonnées	303 859	303 859
Dettes envers les établissements de crédit	1 809 076	2 962 581
Comptes de régularisation et passifs divers	274 163	242 494
Passifs financiers à la juste valeur par résultat	261 899	356 787
Hors bilan		
Garanties données	2 800 546	3 664 362
Garanties reçues	428 950	398 619

(en milliers d'euros)	**Entreprises associées et co-entreprises**	
RÉSULTAT	**2021**	**2020**
Intérêts et produits (charges) assimilés	-	-
Revenus (charges) de commissions	354	(2 774)
Charges générales d'exploitation	-	-
BILAN	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Actif		
Prêts et créances sur les établissements de crédit	-	-
Comptes de régularisation et actifs divers	1 761	136
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	-	-
Passif		
Dettes envers les établissements de crédit		
Comptes de régularisation et passifs divers	18	813
Hors bilan		
Garanties données	-	-
Garanties reçues	-	-

9.3 Périmètre de consolidation et évolutions de l'exercice

9.3.1 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2021

Sociétés consolidées	Notes	Évolution du périmètre	Méthode	31/12/2021 % de contrôle	31/12/2021 % d'intérêt	31/12/2020 % de contrôle	31/12/2020 % d'intérêt	Implanta-tions
SOCIÉTÉS FRANÇAISES								
AMUNDI			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI ASSET MANAGEMENT			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI FINANCE			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI FINANCE ÉMISSIONS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI IMMOBILIER			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI INDIA HOLDING			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI INTERMÉDIATION			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI ISSUANCE		Fusion	Globale	-	-	100,0	100,0	France
AMUNDI IT SERVICES			Globale	95,4	95,4	95,4	95,4	France
AMUNDI PRIVATE EQUITY FUNDS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI ESR			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI VENTURES			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
ANATEC		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
BFT INVESTMENT MANAGERS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
CPR AM			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
ÉTOILE GESTION			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
LCL ÉMISSIONS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
LYXOR ASSET MANAGEMENT		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
LYXOR INTERMÉDIATION		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	France
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GESTION			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
FONDS ET OPCI								
ACAJOU			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
CEDAR			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
CHORIAL ALLOCATION			Globale	99,9	99,9	99,9	99,9	France
LONDRES CROISSANCE 16			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
OPCI IMMANENS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
OPCI IMMO ÉMISSIONS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
PEG – PORTFOLIO EONIA GARANTI		Sortie	Globale	-	-	98,9	98,9	France
RED CEDAR			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France
AMUNDI PE SOLUTION ALPHA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	France

Sociétés consolidées	Notes	Évolution du périmètre	Méthode	31/12/2021 % de contrôle	31/12/2021 % d'intérêt	31/12/2020 % de contrôle	31/12/2020 % d'intérêt	Implantations
SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES								
AMUNDI DEUTSCHLAND GMBH			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Allemagne
LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT GERMAN BRANCH	(5)	Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	Allemagne
AMUNDI AUSTRIA GMBH			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Autriche
AMUNDI ASSET MANAGEMENT BELGIUM BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Belgique
AMUNDI CZECH REPUBLIC ASSET MANAGEMENT SOFIA BRANCH	(2)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Bulgarie
AMUNDI ASSET MANAGEMENT AGENCIA EN CHILE	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Chili
ABC-CA FUND MANAGEMENT CO. LTD			Équivalence	33,3	33,3	33,3	33,3	Chine
AMUNDI BOC WEALTH MANAGEMENT CO. LTD			Globale	55,0	55,0	55,0	55,0	Chine
NH-AMUNDI ASSET MANAGEMENT			Équivalence	30,0	30,0	30,0	30,0	Corée
AMUNDI ASSET MANAGEMENT DUBAI BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Émirats arabes unis
AMUNDI IBERIA SGIIC SA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Espagne
SABADELL ASSET MANAGEMENT, S.A, S.G.I.I.C			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Espagne
AMUNDI HOLDINGS US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI ASSET MANAGEMENT US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI DISTRIBUTOR US INC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
AMUNDI PIONEER INSTITUTIONAL ASSET MANAGEMENT, INC.		Fusion	Globale	-	-	100,0	100,0	États-Unis
VANDERBILT CAPITAL ADVISORS LLC			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	États-Unis
LYXOR ASSET MANAGEMENT HOLDING CORP		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	États-Unis
LYXOR ASSET MANAGEMENT INC		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	États-Unis
AMUNDI ASSET MANAGEMENT FINLAND BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Finlande
AMUNDI HELLAS		Sortie	Globale	-	-	100,0	100,0	Grèce
AMUNDI ASSET MANAGEMENT HONG KONG BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Hong Kong
AMUNDI HONG KONG Ltd			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Hong Kong
AMUNDI INVESTMENT FUND MGMT PRIVATE LTD CO.			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Hongrie
SBI FUNDS MANAGEMENT PRIVATE LIMITED			Équivalence	36,8	36,8	37,0	37,0	Inde

(1) Succursales d'AMUNDI ASSET MANAGEMENT.
(2) Succursales d'AMUNDI CZECH REPUBLIC INVESTICNI SPOLECNOST AS.
(3) Succursale de LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT.
(4) Succursale d'AMUNDI INTERMEDIATION.
(5) Succursale de LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT.

Sociétés consolidées	Notes	Évolution du périmètre	Méthode	31/12/2021 % de contrôle	31/12/2021 % d'intérêt	31/12/2020 % de contrôle	31/12/2020 % d'intérêt	Implantations
KBI GLOBAL INVESTORS LTD			Globale	87,5	100,0	87,5	100,0	Irlande
KBI FUND MANAGERS LTD			Globale	87,5	100,0	87,5	100,0	Irlande
KBI GLOBAL INVESTORS (NORTH AMERICA) LTD			Globale	87,5	100,0	87,5	100,0	Irlande
AMUNDI IRELAND LTD			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Irlande
AMUNDI INTERMEDIATION DUBLIN BRANCH	(4)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Irlande
AMUNDI REAL ESTATE ITALIA SGR SPA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Italie
AMUNDI SGR SPA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Italie
AMUNDI JAPAN			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Japon
AMUNDI GLOBAL SERVICING			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Luxembourg
FUND CHANNEL			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Luxembourg
AMUNDI LUXEMBOURG			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Luxembourg
LYXOR FUND SOLUTION		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	Luxembourg
AMUNDI MALAYSIA SDN BHD			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Malaysie
WAFA GESTION			Équivalence	34,0	34,0	34,0	34,0	Maroc
AMUNDI ASSET MANAGEMENT MEXICO BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Mexique
PIONEER GLOBAL INVESTMENTS LTD MEXICO CITY BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Mexique
AMUNDI ASSET MANAGEMENT NEDERLAND	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Pays-Bas
AMUNDI POLSKA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Pologne
AMUNDI CZECH REPUBLIC INVESTICNI SPOLECNOST AS			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	République tchèque
AMUNDI CZECH REPUBLIC ASSET MANAGEMENT			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	République tchèque
AMUNDI ASSET MANAGEMENT S.A.I. SA			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Roumanie
AMUNDI ASSET MANAGEMENT LONDON BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Royaume-Uni
AMUNDI UK Ltd			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Royaume-Uni
AMUNDI INTERMEDIATION LONDON BRANCH	(4)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Royaume-Uni
LYXOR ASSET MANAGEMENT UK LLP		Entrée	Globale	100,0	100,0	-	-	Royaume-Uni
AMUNDI SINGAPORE Ltd			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Singapour
AMUNDI INTERMEDIATION ASIA PTE LTD			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Singapour
FUND CHANNEL SINGAPORE BRANCH	(3)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Singapour
AMUNDI CZECH REPUBLIC ASSET MANAGEMENT BRATISLAVA BRANCH	(2)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Slovaquie
AMUNDI ASSET MANAGEMENT SWEDEN BRANCH	(1)		Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Suède
AMUNDI SUISSE			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Suisse
AMUNDI TAIWAN			Globale	100,0	100,0	100,0	100,0	Taïwan

(1) Succursales d'AMUNDI ASSET MANAGEMENT.
(2) Succursales d'AMUNDI CZECH REPUBLIC INVESTICNI SPOLECNOST AS.
(3) Succursale de FUND CHANNEL.
(4) Succursale d'AMUNDI INTERMEDIATION.
(5) Succursale de LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT.

9.3.2 Mouvements de périmètre significatifs au cours de l'exercice

Le 31 décembre 2021, Amundi a acquis Lyxor auprès du groupe Société Générale.

Fondé en 1998, Lyxor gère plus de 140 milliards d'euros d'actifs sous gestion. La société est l'un des acteurs majeurs du marché des ETF (95 milliards d'euros d'actifs sous gestion), 3e acteur en Europe avec une part de marché de 7,7 %. Lyxor a également développé une expertise reconnue en gestion active (45 milliards d'euros d'actifs sous gestion), notamment grâce à sa plateforme d'actifs alternatifs de premier plan.

L'acquisition de Lyxor, le pionnier européen des ETF, propulse en effet la plateforme de gestion passive d'Amundi (Solutions ETF, Indicielles & *Smart Beta*) au 1er rang des fournisseurs européens d'ETF : les deux plateformes combinées représentent plus de 170 milliards d'euros d'actifs sous gestion, ce qui se traduit par une part de marché en ETF UCITS de 14 % pour Amundi.

Conformément à la norme IFRS 3 révisée (regroupements d'entreprises), le Groupe Amundi a procédé à l'allocation provisoire du coût d'acquisition 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 (période d'évaluation) à compter de la date du regroupement en cas d'obtention d'informations nouvelles relatives à des faits et des circonstances qui existaient à la date d'acquisition.

9.3.2.1 Composantes de l'acquisition de Lyxor

Dans le cadre de cette transaction, le Groupe Amundi a acquis auprès de Société Générale :

- les entités juridiques du périmètre Lyxor (listées ci-dessous) ;
- les activités de distribution de Lyxor (incluant les effectifs en charge de la promotion et la distribution des produits Lyxor) en Italie, Espagne, Suisse, Suède, Hong Kong et Japon ;
- les droits relatifs à l'utilisation des logiciels développés en interne et utilisés par Lyxor dans le cadre de son activité ;
- les droits (propriété intellectuelle) relatifs à la marque Lyxor.

		31/12/2021		
Entités	**Méthode**	**% de contrôle**	**% d'intérêt**	**Implantations**
FILIALES				
Lyxor Asset Management Holding Corp.	Globale	100 %	100 %	États-Unis
Lyxor Asset Management Inc.	Globale	100 %	100 %	États-Unis
Lyxor Asset Management S.A.S.	Globale	100 %	100 %	France
Lyxor Asset Management UK LLP	Globale	100 %	100 %	Royaume-Uni
Lyxor Funds Solutions S.A.	Globale	100 %	100 %	Luxembourg
Lyxor Intermédiation S.A.	Globale	100 %	100 %	France
Lyxor International Asset Management S.A.S.	Globale	100 %	100 %	France
Lyxor International Asset Management S.A.S. – German branch	Globale	100 %	100 %	Allemagne

9.3.2.2 Actifs nets acquis (après allocation provisoire du coût d'acquisition)

En milliers d'euros	**31/12/2021**
TOTAL DES ACTIFS ACQUIS	**451 505**
Actifs financiers à la juste valeur par résultat	68 944
Prêts et créances sur les établissements de crédit	247 650
Actifs d'impôts courants et différés	8 192
Comptes de régularisation et actifs divers	79 185
Immobilisations corporelles	1 133
Immobilisations incorporelles	46 400

En milliers d'euros	**31/12/2021**
TOTAL DES PASSIFS REPRIS	**243 542**
Passifs d'impôts courants et différés	36 162
Comptes de régularisations et passifs divers	197 161
Provisions pour risques et charges	10 219
ACTIFS NETS ACQUIS À 100 %	**207 962**

Lors de l'allocation provisoire du coût d'acquisition ont été identifiés des contrats clients, constitutifs d'actifs amortissables séparables du goodwill.

Ces contrats au titre desquels Lyxor perçoit des commissions de gestion ont été valorisés en utilisant la méthode des surprofits pour un montant total de 40,2 millions d'euros et reconnus au sein du poste immobilisations incorporelles.

Par ailleurs, conformément aux normes IFRS, la comptabilisation de ces incorporels a donné lieu à la constatation d'impôts différés passifs d'un montant total de 10,4 millions d'euros calculé en cohérence avec les taux d'impôt en vigueur.

La période d'amortissement de ces incorporels, en lien avec les historiques de taux d'attrition observés, est de trois ans.

9.3.2.3 Juste valeur de la contrepartie transférée

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**
Actifs nets acquis à 100 %	207 962
Excédent de situation nette par rapport aux dispositions contractuelles [1]	(35 087)
Actifs nets revenant aux détenteurs d'intérêt ne détenant pas le contrôle	-
Goodwill sur la part acquise [2]	652 125
PRIX D'ACQUISITION	**825 000**

(1) Donne lieu à la reconnaissance d'une estimation d'ajustement de prix de 35,1 millions d'euros au passif du bilan.
(2) Après identification de tous les actifs séparables, le goodwill résiduel constitué dans le cadre de ce regroupement correspond aux avantages économiques futurs attendus des effets de synergies, la valeur du capital humain et la capacité à développer l'activité du nouvel ensemble.

9.3.2.4 Coûts d'acquisition

Conformément à la norme IFRS 3 révisée, les coûts d'acquisition liés à cette opération ont été comptabilisés en charges.

9.3.2.5 Contribution au résultat consolidé du Groupe et résultat de l'entité regroupée

L'acquisition étant intervenue le 31 décembre 2021, elle ne produit aucun impact sur le compte de résultat du Groupe pour l'exercice 2021.

Néanmoins, conformément à la norme IFRS 3 révisée, Amundi fournit ici, le produit des activités ordinaires et le résultat de l'entité regroupée pour la période de reporting courante comme si la date d'acquisition de Lyxor avait été l'ouverture de l'exercice 2021.

(en milliers d'euros)	**Montants inclus dans le compte de résultat consolidé du Groupe**	**Entité regroupée comme si l'acquisition était intervenue le 1er janvier 2021**
Revenus nets	0	3 352,0
Résultat net de l'exercice	0	1 406,2

9.4 Participations non consolidées

Ces titres enregistrés au sein des portefeuilles « actifs financiers à la juste valeur par résultat » ou « actifs financiers à la juste valeur par capitaux propres » sont représentatifs d'une fraction significative du capital des sociétés qui les ont émis et destinés à être détenus durablement.

La totalité de ces postes s'élève à 281 179 milliers d'euros au 31 décembre 2021 contre 247 461 milliers d'euros au 31 décembre 2020.

Entités exclues du périmètre de consolidation

Les entités sous contrôle exclusif, sous contrôle conjoint et sous influence notable qui ont été exclues du périmètre de consolidation, sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Entités non consolidées	Siège social	% d'intérêt	Motif d'exclusion du périmètre de consolidation
AMUNDI-ACBA ASSET MANAGEMENT CJSC	Arménie	51,0 %	Seuils de signification
AMUNDI CANADA INC	Canada	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI INVESTMENT ADVISORY (BEIJING) LIMITED	Chine	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI PRIVATE FUND MANAGEMENT (BEIJING) CO., LTD	Chine	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI TRANSITION ENERGETIQUE	France	60,0 %	Seuils de signification
LA FINANCIERE MAGELLAN	France	33,3 %	Seuils de signification
SUPERNOVA INVEST	France	41,6 %	Seuils de signification
MONTPENSIER FINANCE	France	25,0 %	Seuils de signification
AMUNDI ALTERNATIVE INVESTMENT IRELAND LTD	Irlande	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI ENERGY TRANSITION LUXEMBOURG SARL	Luxembourg	60,0 %	Seuils de signification
AREAF MANAGEMENT SARL	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI REAL ESTATE LUXEMBOURG SA	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
DNA SA	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
LRP	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
GREEN CREDIT CONTINUUM FUND GP	Luxembourg	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI INVESTMENTS MAROC	Maroc	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI AALAM SDN BHD	Malaisie	100,0 %	Seuils de signification
FUND CHANNEL SUISSE	Suisse	100,0 %	Seuils de signification
AMUNDI MUTUAL FUND BROKERAGE SECURITIES (THAILAND) COMPANY LIMITED	Thaïlande	100,0 %	Seuils de signification

Ont été exclues de cette information les entités sans activité au 31 décembre 2021.

Titres de participations significatifs non consolidés

Les titres de participation (sur lesquels le Groupe n'exerce ni de contrôle ni d'influence notable) représentant une fraction du capital supérieure ou égale à 10 % n'entrant pas dans le périmètre de consolidation sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Entités non consolidées	Siège social	% d'intérêt
IM SQUARE	France	17,2 %
NEXTSTAGE SAS	France	12,0 %

9.5 Engagements hors bilan

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2021 comprennent :

- les engagements de garantie présentés dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Engagements de garantie des fonds	18 260 707	18 241 808

- les engagements de financement relatifs au « Credit Revolving Facility » accordé à Amundi pour 1 750 000 milliers d'euros au 31 décembre 2021 et 31 décembre 2020 ;
- un engagement de souscrire dans des fonds pour 130 970 milliers d'euros au 31 décembre 2021 ;
- 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.

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Instruments de taux d'intérêts	1 888 435	2 379 488
Autres instruments	51 006 563	59 507 408
TOTAL NOTIONNELS	**52 894 998**	**61 886 896**

9.6 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. En lien avec ces contrats, le Groupe reconnaît, au sein du poste immobilisations corporelles, la valeur des droits d'utilisation correspondant à ces contrats.

Le Groupe Amundi est également preneur de contrats de faible valeur et/ou de courte durée qui conformément aux exemptions permises par IFRS 16 ne font pas l'objet de reconnaissance de droits d'utilisation et de dette locative.

Échéancier des dettes locatives

(en milliers d'euros)	31/12/2021	≤ 1 an	Entre 1 et 5 ans	> 5 ans
DETTES LOCATIVES	**358 232**	**38 716**	**137 206**	**182 310**

Charges liées aux droits d'utilisations

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Charges d'intérêts sur dettes locatives	(2 338)	(3 348)
Dotations aux amortissements sur droits d'utilisation	(47 591)	(48 198)

Les charges liées aux droits d'utilisation viennent en remplacement des charges de loyers reconnues précédemment en application de la norme IAS 17.

9.7 Honoraires des commissaires aux comptes

La répartition par cabinet et par type de mission des honoraires comptabilisés dans les résultats consolidés des exercices 2021 et 2020 est donnée ci-dessous :

	2021				2020		
(en milliers d'euros)	**PWC [1]**	**E&Y [2]**	**Mazars [1]**	**Total**	**PWC [1]**	**E&Y [1]**	**Total**
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1 887	1 117	406	3 409	1 767	1 815	3 582
Services Autres que la Certification des Comptes [3]	1 269	287	22	1 578	1 008	280	1 288
HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	**3 155**	**1 404**	**428**	**4 987**	**2 775**	**2 095**	**4 870**

(1) Commissaires aux comptes intervenant sur l'audit des comptes consolidés et des entités consolidées dans le palier.
(2) Commissaire aux comptes d'entités consolidées dans le palier n'intervenant pas sur l'audit des comptes consolidés.
(3) Les services autres que la certification des comptes sont constitués de lettres de confort, procédures convenues, attestations de concordance avec la comptabilité, consultations en matière réglementaire et « due diligence » d'acquisition.

Les montants mentionnés ci-dessus intègrent les honoraires suivants, relatifs aux missions de certifications des comptes et de services autres que la certification des comptes (« SACC ») réalisées auprès d'Amundi et ses filiales :

- par « Mazars SA », pour 258 milliers d'euros au titre de la certification des comptes et 3 milliers d'euros au titre de services autres que la certification des comptes ;
- par « PricewaterhouseCoopers Audit », pour 848 milliers d'euros au titre de la certification des comptes et 290 milliers d'euros au titre de services autres que la certification des comptes.

Note 10 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Amundi relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Allocation du prix d'acquisition des entités Lyxor

Risque identifié	Notre réponse
Le 31 décembre 2021, Amundi a acquis les sociétés du groupe Lyxor auprès du groupe Société Générale. (cf note 9.3.2 de l'annexe aux comptes consolidés). Compte tenu la reconnaissance d'une estimation d'ajustement de prix de 35,1 M€, le prix de cette acquisition est estimé à 860,1 M € pour un actif net après allocation du prix d'acquisition de l'ordre de 208 M€. Conformément à la norme IFRS 3 révisée, le groupe Amundi a procédé à l'allocation du prix d'acquisition aux actifs identifiables acquis et passifs repris de l'ensemble Lyxor ainsi qu'au goodwill. L'allocation du prix d'acquisition a conduit à l'identification d'actifs incorporels liés aux contrats clients. Ces contrats ont été évalués selon la méthode dite des surprofits. Nous avons considéré que l'allocation du prix d'acquisition et l'évaluation de la juste valeur des actifs incorporels identifiés était un point clé de l'audit. En effet, de par sa nature même, cette allocation requiert l'exercice de jugement pour ce qui concerne l'identification des actifs identifiables et des passifs repris ainsi que pour la détermination des différentes hypothèses utilisées pour l'estimation de la juste valeur de ces actifs et passifs.	Nos travaux d'audit ont notamment consisté à • examiner les procédures mises en place par le groupe Amundi pour identifier les actifs identifiables acquis ainsi que les passifs repris ; • apprécier le process d'estimation de la juste valeur de ces actifs et passifs, les hypothèses utilisées et la durée de vie des actifs incorporels retenue ; • réaliser des analyses de sensibilité à certaines hypothèses. Nous avons impliqué des spécialistes en valorisation pour procéder à l'évaluation des hypothèses actuarielles utilisées et pour l'appréciation de la valorisation des contrats clients. Nous avons examiné les trajectoires financières utilisées pour la valorisation des contrats clients et vérifié leur cohérence avec le plan d'affaires préparé par la direction dans le cadre de l'acquisition de Lyxor. Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations figurant dans l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation des écarts d'acquisition

Risque identifié	Notre réponse
Les écarts d'acquisition sont principalement issus d'opérations de croissance externe et s'élèvent à 6,7 milliards d'euros. Comme mentionné dans la note 1.4.6 de l'annexe aux comptes consolidés, 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. Ces tests sont fondés sur la comparaison entre la valeur comptable de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) et sa valeur recouvrable. La valeur recouvrable de l'UGT est définie comme la valeur la plus élevée entre sa valeur de marché et sa valeur d'utilité. Le calcul de la valeur d'utilité repose sur l'actualisation des flux futurs de trésorerie générés par l'UGT. Comme indiqué dans la note 5.13 de l'annexe aux comptes consolidés, les flux prévisionnels de trésorerie sont déterminés à partir des plans à moyen terme établis pour les besoins de pilotage du groupe. Ils s'appuient sur des hypothèses de croissance de l'activité du groupe et intègrent l'évolution de paramètres macroéconomiques. L'actualisation des flux futurs de trésorerie tient également compte d'hypothèses de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini qui nécessitent l'exercice de jugement de la part de la direction. Compte tenu du caractère significatif des écarts d'acquisition et du degré de jugement appliqué par la direction pour la détermination des différentes hypothèses utilisées dans les tests de dépréciation, nous avons considéré que l'évaluation des écarts d'acquisition était un point clé de l'audit.	Nous avons pris connaissance de la méthodologie retenue par le groupe Amundi pour identifier d'éventuels indices de perte de valeur. Nous avons examiné les calculs réalisés et fait appel à nos spécialistes en valorisation pour apprécier les hypothèses utilisées par la direction pour déterminer les taux d'actualisation et les taux de croissance à l'infini retenus dans les calculs des flux de trésorerie actualisés, le cas échéant en les confrontant à des sources externes. Nous avons, par ailleurs, examiné les trajectoires financières préparées par la direction du groupe et utilisées dans les tests de dépréciation afin de les comparer aux éléments présentés au conseil d'administration du groupe et d'apprécier les principales hypothèses sous-jacentes. La fiabilité de ces hypothèses a notamment été estimée au regard de la confrontation des trajectoires financières élaborées au cours des exercices antérieurs avec les performances réalisées. Nous avons également procédé à des analyses de sensibilité à certaines hypothèses (taux de croissance à l'infini, taux d'actualisation). Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations figurant dans l'annexe aux comptes consolidés sur les résultats de ces tests de dépréciation et le niveau de sensibilité aux différentes hypothèses.

Evaluation et comptabilisation des commissions de surperformance

Risque identifié	Notre réponse
Le groupe Amundi gère un portefeuille de fonds diversifiés couvrant différentes classes d'actifs. Pour certains fonds, il est prévu de rémunérer l'éventuelle surperformance du fonds par le versement d'une commission dite « commission de surperformance ». Comme mentionné dans la note 1.3.6 de l'annexe, 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. Au 31 décembre 2021, les commissions de surperformance inscrites au compte de résultat se sont élevées à 426,5 millions d'euros (note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés). La multiplicité de dates d'échéance, d'indices de référence et de seuils de déclenchement entraîne une complexité à la fois pour la détermination du montant des commissions de surperformance mais également pour la détermination des différentes dates de comptabilisation des produits correspondants. Nous avons ainsi considéré que l'évaluation et la comptabilisation des commissions de surperformance constituaient un point clé de l'audit.	Nous avons examiné le processus de calcul des commissions de surperformance mis en œuvre par le groupe Amundi. Nous avons notamment testé, pour un échantillon, les rapprochements périodiques réalisés entre les commissions de surperformance calculées par la direction et les montants comptabilisés ainsi qu'avec les commissions calculées par les valorisateurs. Par ailleurs, sur la base d'un échantillon de fonds sélectionnés, nous avons : • rapproché l'indice de référence retenu dans le calcul des commissions, avec celui figurant dans les dispositions contractuelles ; • rapproché les montants des commissions déterminés par la direction des montants comptabilisés ; • réconcilié les commissions de surperformance comptabilisées aux commissions calculées par les valorisateurs des fonds ; • contrôlé que les commissions étaient comptabilisées par la société de gestion à l'échéance de la période de calcul définie dans les dispositions contractuelles.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général délégué. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Amundi par votre assemblée générale du 16 novembre 1989 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 10 mai 2021 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la première année, dont respectivement vingt-cinq années et une année depuis que la société est devenue un établissement de crédit.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 28 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Mazars
Laurent Tavernier	Agnès Hussherr	Jean Latorzeff



7

États financiers individuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2021

7.1 COMPTES ANNUELS 316

7.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS 319

7.3 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 353

7.1 COMPTES ANNUELS

Bilan au 31 décembre 2021

Actif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
OPÉRATIONS INTERBANCAIRES ET ASSIMILÉES		**3 402 087**	**2 542 299**
Caisse, banques centrales			
Effets publics et valeurs assimilées	5		
Créances sur les établissements de crédit	3	3 402 087	2 542 299
OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE	**4**	**299 509**	**161 221**
OPÉRATIONS SUR TITRES		**1 978 985**	**3 315 765**
Obligations et autres titres à revenu fixe	5	196 212	86 627
Actions et autres titres à revenu variable	5	1 782 773	3 229 138
VALEURS IMMOBILISÉES		**6 701 825**	**6 025 035**
Participations et autres titres détenus à long terme	6-7	155 139	128 369
Parts dans les entreprises liées	6-7	6 546 646	5 896 657
Immobilisations incorporelles	7		
Immobilisations corporelles	7	40	9
CAPITAL SOUSCRIT NON VERSÉ			
ACTIONS PROPRES	**8**	**16 662**	**41 642**
COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS		**475 894**	**429 460**
Autres actifs	9	426 342	370 308
Comptes de régularisation	9	49 553	59 152
TOTAL ACTIF		**12 874 963**	**12 515 422**

Passif

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
OPÉRATIONS INTERBANCAIRES ET ASSIMILÉES		**2 123 904**	**3 264 324**
Banques centrales			
Dettes envers les établissements de crédit	11	2 123 904	3 264 324
COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE	**12**	**4 331 046**	**3 281 214**
DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	**13**	**142 236**	**139 462**
COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS		**486 833**	**395 526**
Autres passifs	14	448 663	372 445
Comptes de régularisation	14	37 658	23 082
PROVISIONS ET DETTES SUBORDONNÉES		**322 863**	**325 835**
Provisions	15-16-17	19 004	21 977
Dettes subordonnées	19	303 859	303 859
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX (FRBG)	**18**	**37 149**	**37 149**
CAPITAUX PROPRES HORS FRBG :	**20**	**5 431 445**	**5 071 913**
Capital souscrit		507 687	506 465
Primes d'émission		2 542 278	2 518 906
Réserves		62 699	62 576
Écart de réévaluation			
Provisions réglementées et subventions d'investissement			
Report à nouveau		1 398 331	1 659 989
Résultat en attente d'approbation / acompte sur dividendes			
Résultat de l'exercice		920 451	323 976
TOTAL PASSIF		**12 874 963**	**12 515 422**

Hors bilan

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Engagements donnés			
Engagements de financements	26	4 339	100 000
Engagements de garantie	26	3 087 471	2 196 288
Engagements sur titres	26	130 970	

(en milliers d'euros)		31/12/2021	31/12/2020
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 2021

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2021	31/12/2020
Intérêts et produits assimilés	28-29	1 771	24 249
Intérêts et charges assimilées	28	(32 407)	(52 171)
Revenus des titres à revenu variable	29	947 671	448 556
Commissions (produits)	30	8 578	5 667
Commissions (charges)	30	(1 776)	(2 916)
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation	31	6 029	6 166
Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés	32	25 219	(81 086)
Autres produits d'exploitation bancaire	33	19 840	17 236
Autres charges d'exploitation bancaire	33	(19 840)	(17 440)
PRODUIT NET BANCAIRE		**955 084**	**348 261**
Charges générales d'exploitation	34	(40 168)	(41 583)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations sur immobilisations incorporelles et corporelles		(8)	
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		**914 908**	**306 678**
Coût du risque	35		
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**914 908**	**306 678**
Résultat net sur actifs immobilisés	36		
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		**914 908**	**306 678**
Résultat exceptionnel			
Impôt sur les bénéfices	37	5 543	17 298
Dotations / Reprises de FRBG et provisions réglementées			
RÉSULTAT NET		**920 451**	**323 976**

7.2 NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS ANNUELS

Sommaire des notes

Note 1 CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER – ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2021 321
1.1 Cadre juridique et financier 321
1.2 Événements significatifs relatifs à l'exercice 2021 321
1.3 Événements postérieurs à l'exercice 2021 321

Note 2 PRINCIPES, MÉTHODES COMPTABLES 321
2.1 Créances sur les établissements de crédit et la clientèle – engagements par signature 321
2.2 Portefeuille-titres 322
2.3 Immobilisations 324
2.4 Dettes envers les établissements de crédit et la clientèle 325
2.5 Dettes représentées par un titre 325
2.6 Provisions 325
2.7 Fonds pour risques bancaires généraux (F.R.B.G.) 325
2.8 Opérations sur les instruments financiers à terme et conditionnels 325
2.9 Opérations en devises 326
2.10 Engagements hors bilan 326
2.11 Participation des salariés aux fruits de l'expansion et intéressement 327
2.12 Avantages au personnel postérieurs à l'emploi 327
2.13 Plan d'attribution d'actions et souscription d'actions proposées aux salariés dans le cadre du plan d'épargne entreprise 328
2.14 Charges et produits exceptionnels 328
2.15 Impôts sur les bénéfices (charge fiscale) 328

Note 3 CRÉANCES SUR LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RESTANT À COURIR 329

Note 4 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE 330
4.1 Opérations avec la clientèle – Analyse par durée résiduelle 330
4.2 Opérations avec la clientèle – Analyse par zone géographique 330
4.3 Opérations avec la clientèle – Encours douteux et dépréciations par zone géographique 330
4.4 Opérations avec la clientèle – Analyse par agent économique 331

Note 5 TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE 332
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 333
5.2 Ventilation des titres cotés et non cotés à revenu fixe ou variable 333
5.3 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par durée résiduelle 334
5.4 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par zone géographique 334

Note 6 TABLEAU DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES FILIALES 335
6.1 Valeur estimative des titres de participation 336

Note 7 VARIATION DE L'ACTIF IMMOBILISÉ 337
7.1 Immobilisations financières 337
7.2 Immobilisations corporelles et incorporelles 337

Note 8 ACTIONS PROPRES 338

Note 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS 338

Note 10 DÉPRÉCIATIONS INSCRITES EN DÉDUCTION DE L'ACTIF 338

Note 11 DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE 339

Note 12 COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE 339
12.1 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par durée résiduelle 339
12.2 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par zone géographique 340
12.3 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par agent économique 340

Sommaire des notes - suite

Note 13 DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE 340
13.1 Dettes représentées par un titre – Analyse par durée résiduelle 340
13.2 Emprunts obligataires (en monnaie d'émission) 340

Note 14 COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS 341

Note 15 PROVISIONS 341

Note 16 ÉPARGNE-LOGEMENT 341

Note 17 ENGAGEMENTS SOCIAUX – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES 342

Note 18 FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX 343

Note 19 DETTES SUBORDONNÉES – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE 343

Note 20 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (AVANT RÉPARTITION) 343

Note 21 COMPOSITION DES FONDS PROPRES 344

Note 22 OPÉRATIONS EFFECTUÉES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS 344

Note 23 OPÉRATIONS EFFECTUÉES EN DEVISES 345

Note 24 OPÉRATIONS DE CHANGE, PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES 345

Note 25 OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME 346
25.1 Opérations sur instruments financiers à terme : encours notionnels par durée résiduelle 347
25.2 Instruments financiers à terme : juste valeur 347

Note 26 ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS 348

Note 27 INFORMATIONS RELATIVES AU RISQUE DE CONTREPARTIE SUR PRODUITS DÉRIVÉS 348

Note 28 PRODUITS NETS D'INTÉRÊTS ET REVENUS ASSIMILÉS 349

Note 29 REVENUS DES TITRES 349

Note 30 PRODUIT NET DES COMMISSIONS 349

Note 31 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATION 350

Note 32 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS 350

Note 33 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE 350

Note 34 CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION 351
Effectif par catégorie de personnel 351

Note 35 COÛT DU RISQUE 351

Note 36 RÉSULTAT NET SUR ACTIFS IMMOBILISÉS 351

Note 37 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES 352

Note 38 AFFECTATION DES RÉSULTATS 352

Note 39 IMPLANTATIONS DANS LES ÉTATS OU TERRITOIRES NON COOPÉRATIFS 352

Note 40 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION 352

Note 41 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 352

Note 1 CADRE JURIDIQUE ET FINANCIER – ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS RELATIFS À L'EXERCICE 2021

1.1 Cadre juridique et financier

La société Amundi est une société anonyme au capital de 507 686 627,50 euros (soit 203 074 651 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 :

- 69,46 % par le groupe Crédit Agricole ;
- 30,41 % par le public (y compris les salariés) ;
- 0,13 % en autodétention.

1.2 Événements significatifs relatifs à l'exercice 2021

Crise sanitaire Covid 19

L'épidémie de Covid-19 a marqué l'année 2020 au travers d'une crise sanitaire devenue crise économique, en entraînant une baisse des marchés financiers et une volatilité accrue.

Cette épidémie s'est poursuivie tout au long de l'année 2021 sans créer, d'impact notable sur l'activité de la Société.

Néanmoins, l'ampleur et la durée de cette crise restent encore aujourd'hui difficiles à prévoir.

Augmentation de capital

Au cours du second semestre 2021, s'est finalisée l'opération d'augmentation de capital réservée aux salariés, réalisée dans le cadre des autorisations juridiques existantes votées par l'Assemblée générale de mai 2017.

Au terme de la période de souscription, cette augmentation de capital a conduit à l'émission de 488 698 actions au prix de 51,04 euros par action (dont 2,50 euros de nominal et 48,54 euros de prime d'émission). Le montant final de l'opération s'élève à 24,9 millions d'euros.

1.3 Événements postérieurs à l'exercice 2021

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 n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 qui, à partir des exercices ouverts au 1er janvier 2015, regroupe à droit constant dans un règlement unique l'ensemble des normes comptables applicables aux établissements de crédit.

Il n'y a pas de changements de méthode comptable et de présentation des comptes par rapport à l'exercice précédent.

2.1 Créances sur les établissements de crédit et la clientèle – engagements par signature

Les créances sur les établissements de crédit, les entités du Groupe Amundi et la clientèle sont régies par les articles 2211-1 à 2251-13 (Titre 2 *Traitement comptable du risque de crédit* du Livre II *Opérations particulières*) du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Elles sont ventilées selon leur durée résiduelle ou la nature des concours :

- les créances à vue et à terme pour les établissements de crédit ;
- les comptes ordinaires, comptes et avances à terme pour les opérations internes au Groupe Amundi ;
- les créances commerciales, autres concours et comptes ordinaires pour la clientèle.

Conformément aux dispositions réglementaires, la rubrique clientèle comporte en outre les opérations réalisées avec la clientèle financière.

Les prêts subordonnés, de même que les opérations de pension (matérialisées par des titres ou des valeurs), sont intégrés dans les différentes rubriques de créances, en fonction de la nature de la contrepartie (interbancaire, Crédit Agricole, clientèle).

Les créances sont inscrites au bilan à leur valeur nominale.

En application du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, les commissions reçues et les coûts marginaux de transaction supportés sont étalés sur la durée de vie effective du crédit et sont donc intégrés à l'encours de crédit concerné.

Les intérêts courus sur les créances sont portés en compte de créances rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les engagements par signature comptabilisés au hors bilan correspondent à des engagements irrévocables de concours en trésorerie et à des engagements de garantie qui n'ont pas donné lieu à des mouvements de fonds.

L'application du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 conduit l'entité à comptabiliser les créances présentant un risque d'impayé conformément aux règles définies dans les paragraphes suivants.

L'utilisation des systèmes de notation externes et/ou internes contribue à permettre d'apprécier le niveau d'un risque de crédit.

Les créances et les engagements par signature sont répartis entre les encours réputés sains et les encours jugés douteux.

Créances saines

Tant que les créances ne sont pas qualifiées de douteuses, elles sont qualifiées de saines et elles demeurent dans leur poste d'origine.

Provisions au titre du risque de crédit sur les encours sains et dégradés

Sans attendre que les encours soient devenus douteux et dès la comptabilisation initiale des instruments financiers Amundi constate également, au passif de son bilan des pertes de crédit attendues sur les douze mois à venir (créances qualifiées de saines) et / ou sur la durée de vie de l'instrument financier dès lors que la qualité de crédit de l'encours s'est significativement dégradé (créances qualifiées de dégradées).

Les dotations et reprises des provisions au titre du risque du crédit sur les encours sains et dégradés sont inscrites en coût du risque.

Ces provisions sont déterminées dans le cadre d'un processus de suivi particulier et reposent sur des estimations traduisant l'évolution du niveau de risque de crédit à la date de comptabilisation initiale et la date d'arrêté.

Créances douteuses

Ce sont les créances de toute nature, même assorties de garanties, présentant un risque de crédit avéré correspondant à l'une des situations suivantes :

- il existe un ou plusieurs impayés depuis un an au moins ;
- la situation d'une contrepartie présente des caractéristiques telles qu'indépendamment de l'existence de tout impayé, on peut conclure à l'existence d'un risque avéré ;
- il existe des procédures contentieuses entre l'établissement et sa contrepartie.

Parmi les encours douteux, Amundi distingue les encours douteux compromis des encours douteux non compromis.

Créances douteuses non compromises

Les créances douteuses non compromises sont les créances douteuses qui ne répondent pas à la définition des créances douteuses compromises.

Créances douteuses compromises

Ce sont les créances douteuses dont les perspectives de recouvrement sont fortement dégradées et pour lesquelles un passage en perte à terme est envisagé.

Pour les créances douteuses, l'enregistrement des intérêts se poursuit tant que la créance est considérée comme douteuse non compromise, il est arrêté lorsque la créance devient compromise.

Le classement en encours douteux peut être abandonné dès lors que le risque de crédit avéré est définitivement levé et lorsque les paiements ont repris de manière régulière pour les montants correspondant aux échéances contractuelles d'origine. Dans ce cas, l'encours est porté à nouveau en encours sain.

Dépréciations au titre du risque de crédit sur les encours douteux

Dès lors qu'un encours est douteux, la perte probable est prise en compte par Amundi par voie de dépréciation figurant en déduction de l'actif du bilan. Ces dépréciations correspondent à la différence entre la valeur comptable de la créance et les flux futurs estimés actualisés au taux du contrat, en prenant en considération la situation financière de la contrepartie, ses perspectives économiques ainsi que les garanties éventuelles sous déduction de leurs coûts de réalisation.

Les pertes probables relatives aux engagements hors bilan sont prises en compte par voie de provisions figurant au passif du bilan.

Traitement comptable des dépréciations

Les dotations et reprises de dépréciation pour risque de non-recouvrement sur créances douteuses sont inscrites en coût du risque.

Conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 le Groupe a fait le choix d'enregistrer en coût du risque l'augmentation de la valeur comptable liée à la reprise de la dépréciation du fait du passage du temps.

Passage en perte

L'appréciation du délai de passage en perte est basée sur le jugement d'experts, Amundi le détermine avec sa Direction des Risques, en fonction de la connaissance qu'elle a de son activité.

Les créances devenues irrécouvrables sont inscrites en pertes et les dépréciations correspondantes font l'objet d'une reprise.

2.2 Portefeuille-titres

Les règles relatives à la comptabilisation du risque de crédit et la dépréciation des titres à revenu fixe sont définies par les articles 2311-1 à 2391-1 ainsi que par les articles 2211-1 à 2251-13 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Les titres sont présentés dans les états financiers en fonction de leur nature : effets publics (Bons du Trésor et titres assimilés), obligations et autres titres à revenu fixe (titres de créances négociables et titres du marché interbancaire), actions et autres titres à revenu variable.

Ils sont classés dans les portefeuilles prévus par la réglementation (transaction, placement, investissement, activité de portefeuille, autres titres détenus à long terme, participation) en fonction de l'intention initiale de détention des titres qui a été identifiée dans le système d'information comptable dès leur acquisition.

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.

À chaque arrêté comptable, les titres sont évalués au prix de marché du jour le plus récent.

Le solde global des différences résultant des variations de cours est porté au compte de résultat et enregistré dans la rubrique « Solde des opérations des portefeuilles de négociation ».

Titres de placement

Cette catégorie concerne les titres qui ne sont pas inscrits parmi les autres catégories.

Les titres sont enregistrés pour leur prix d'acquisition, frais inclus.

2.2.1.1 Obligations et autres titres à revenu fixe

Ces titres sont enregistrés pour leur prix d'acquisition, coupon couru à l'achat inclus.

La différence entre le prix d'acquisition et la valeur de remboursement est étalée sur la durée de vie résiduelle du titre.

Les revenus sont enregistrés en compte de résultat dans la rubrique « Intérêts et produits assimilés sur obligations et autres titres à revenu fixe ».

2.2.1.2 Actions et autres titres à revenu variable

Les actions sont inscrites au bilan pour leur valeur d'achat, frais d'acquisition inclus. Les revenus de dividendes attachés aux actions sont portés au compte de résultat dans la rubrique « revenus des titres à revenu variable ».

Les revenus des SICAV et des Fonds Communs de Placement sont enregistrés au moment de l'encaissement dans la même rubrique.

À la clôture de l'exercice, les titres de placement sont évalués 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 sans compensation avec les plus-values constatées sur les autres catégories de titres. Les gains, provenant des couvertures, au sens du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, prenant la forme d'achats ou de ventes d'instruments financiers à terme, sont pris en compte pour le calcul des dépréciations. Les plus-values potentielles ne sont pas enregistrées.

Les cessions de titres sont réputées porter sur les titres de mêmes natures souscrits à la date la plus ancienne.

Les dotations et les reprises de dépréciation ainsi que les plus ou moins-values de cession des titres de placement sont enregistrées sous la rubrique « Solde des opérations des portefeuilles de placement et assimilés » du compte de résultat.

Titres d'investissement

Sont enregistrés en titres d'investissement, les titres à revenu fixe assortis d'une échéance fixée qui ont été acquis ou reclassés dans cette catégorie avec l'intention manifeste de les détenir jusqu'à l'échéance.

Ne sont comptabilisés dans cette catégorie que les titres pour lesquels Amundi dispose de la capacité de financement nécessaire pour continuer de les détenir jusqu'à leur échéance et n'est soumise à aucune contrainte existante, juridique ou autre, qui pourrait remettre en cause son intention de détenir ces titres jusqu'à leur échéance.

Les titres d'investissement sont comptabilisés pour leur prix d'acquisition, frais d'acquisition et coupons inclus.

La différence entre le prix d'acquisition et le prix de remboursement est étalée sur la durée de vie résiduelle du titre.

Il n'est pas constitué de dépréciation des titres d'investissement si leur valeur de marché est inférieure à leur prix de revient. En revanche, si la dépréciation est liée à un risque propre à l'émetteur du titre, une dépréciation est enregistrée dans la rubrique « Coût du risque ».

En cas de cession de titres d'investissement ou de transfert dans une autre catégorie de titres pour un montant significatif, l'établissement n'est plus autorisé, pendant l'exercice en cours et pendant les deux exercices suivants, à classer en titres d'investissement des titres antérieurement acquis et les titres à acquérir conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

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.

Celle-ci représente ce que l'établissement accepterait de décaisser pour les acquérir compte tenu de ses objectifs de détention.

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.

Les dotations et les reprises de dépréciation ainsi que les plus ou moins-values de cession relatives à ces titres sont enregistrés sous la rubrique « Solde des opérations des portefeuilles de placement et assimilés » du compte de résultat.

Prix de marché

Le prix de marché auquel sont évalués, 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.

Dates d'enregistrement

Amundi enregistre les titres classés en titres d'investissement à la date de règlement-livraison. Les autres titres, quelle que soit leur nature ou la catégorie dans laquelle ils sont classés, sont enregistrés à la date de négociation.

Reclassement de titres

Conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, il est autorisé d'opérer les reclassements de titres suivants :

- du portefeuille de transaction vers le portefeuille d'investissement ou de placement, en cas de situation exceptionnelle de marché ou pour les titres à revenu fixe, lorsqu'ils ne sont plus négociables sur un marché actif et si l'établissement a l'intention et la capacité de les détenir dans un avenir prévisible ou jusqu'à l'échéance ;
- du portefeuille de placement vers le portefeuille d'investissement, en cas de situation exceptionnelle de marché ou pour les titres à revenu fixe, lorsqu'ils ne sont plus négociables sur un marché actif.

Amundi n'a pas opéré, en 2021, de reclassement au titre du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

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 un portefeuille de transaction pour leur valeur d'inventaire.

Les actions propres rachetées par Amundi dans le cadre de la couverture des plans d'attribution d'actions gratuites sont enregistrées dans un portefeuille de placement. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation si la valeur d'inventaire est inférieure au prix d'achat, à l'exception des opérations relatives aux plans d'options d'achat ou de souscription d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites aux employés selon le règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

2.3 Immobilisations

Amundi applique le règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014 par rapport à l'amortissement et à la dépréciation des actifs.

Elle 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.

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 constituées depuis leur mise en service.

Les logiciels acquis sont comptabilisés à leur coût diminué des amortissements ou des dépréciations constituées depuis leur date d'acquisition.

Les logiciels créés sont comptabilisés à leur coût de production diminué des amortissements ou des dépréciations constituées 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 à la suite de 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 résiduelle ou la nature de ces dettes :

- dettes à vue ou à terme pour les établissements de crédit ;
- 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 Dettes représentées par un titre

Les dettes représentées par un titre sont présentées selon la nature de leur support : bons de caisse, titres du marché interbancaire et titres de créances négociables et emprunts obligataires, à l'exclusion des titres subordonnés qui sont classés dans la rubrique du passif « Dettes subordonnées ».

Les intérêts courus non échus sont enregistrés en comptes de dettes rattachées en contrepartie du compte de résultat.

Les primes d'émission ou de remboursement des emprunts obligataires sont amorties sur la durée de vie des emprunts concernés, la charge correspondante est inscrite dans la rubrique « Intérêts et charges assimilées sur obligations et autres titres à revenu fixe ».

2.6 Provisions

Amundi applique le règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 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.

2.7 Fonds pour risques bancaires généraux (F.R.B.G.)

Les 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 relève de l'activité bancaire.

Ils sont repris pour couvrir la concrétisation de ces risques en cours d'exercice.

Au 31 décembre 2021 le solde de ce compte est de 37 148 962,00 euros.

2.8 Opérations sur les instruments financiers à terme et conditionnels

Les opérations de couverture et de marché sur des instruments financiers à terme de taux, de change ou d'actions sont enregistrées conformément aux dispositions du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Les engagements hors bilan relatifs à ces opérations reprennent le montant du capital notionnel des contrats non dénoués à la clôture de l'exercice. Dans le cas d'opérations optionnelles, les engagements reflètent le montant des capitaux nominaux de l'instrument sous-jacent.

Au 31 décembre 2021, les engagements financiers à terme s'élèvent à 261 126 milliers d'euros.

Les résultats afférents à ces opérations sont enregistrés en fonction de la nature de l'instrument et de la stratégie suivie :

Opérations de marché

Les opérations de marché regroupent :

- les positions ouvertes isolées (catégorie « a » article 2522-1 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014) ;
- la gestion spécialisée d'un portefeuille de transaction (catégorie « d » article 2522 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014) ;
- les instruments négociés sur un marché organisé, assimilé, de gré à gré ou inclus dans un portefeuille de transaction – au sens du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014.

Elles sont évaluées par référence à leur valeur de marché à la date de clôture.

Lorsque les instruments sont évalués à la valeur de marché, celle-ci est déterminée :

- à partir des prix disponibles, s'il existe un marché actif ;
- à l'aide de méthodologies et de modèles de valorisation internes, en l'absence de marché actif.

Pour les instruments :

- en position ouverte isolée négociés sur des marchés organisés ou assimilés, l'ensemble des gains et pertes (réalisés ou latents) est comptabilisé ;
- en position ouverte isolée négociés sur des marchés de gré à gré, seules les pertes latentes éventuelles sont constatées *via* une provision. Les plus et moins-values réalisées sont comptabilisées en résultat au moment du dénouement ;
- faisant partie d'un portefeuille de transaction, l'ensemble des gains et pertes (réalisés ou latents) est comptabilisé.

Opérations de couverture

Les gains ou pertes réalisés sur opérations de couverture affectées (catégorie « b » article 2522-1 du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014) sont rapportés au compte de résultat symétriquement à la comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert et dans la même rubrique comptable.

Risque de contrepartie sur les dérivés

Conformément au règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, Amundi intègre l'évaluation du risque de contrepartie sur les dérivés actifs (*Credit Valuation Adjustment* ou CVA) dans la valeur de marché des dérivés. À ce titre, seuls les dérivés comptabilisés en position ouverte isolée et en portefeuille de transaction (respectivement les dérivés classés selon les catégories a et d de l'article 2522-1. du règlement précité) font l'objet d'un calcul de CVA.

Le CVA permet de déterminer les pertes attendues sur la contrepartie du point de vue d'Amundi.

Le calcul du CVA repose sur une estimation des pertes attendues à partir de la probabilité de défaut et de la perte en cas de défaut.

La méthodologie employée maximise l'utilisation de données d'entrée observables.

Elle repose :

- prioritairement sur des paramètres de marché tels que les CDS nominatifs cotés (ou *CDS Single Name*) ou de proxy de CDS ;
- en l'absence de CDS nominatif sur la contrepartie, d'une approximation fondée sur la base d'un panier de *CDS Single Name* de contreparties de même *rating*, opérant dans le même secteur et localisées dans la même région.

Opérations complexes

Une opération complexe se définit comme une combinaison synthétique d'instruments (de types, natures et modes d'évaluation identiques ou différents) comptabilisée en un seul lot ou comme une opération dont la comptabilisation ne relève pas d'une réglementation explicite et qui implique, de la part de l'établissement, un choix de principe.

Les produits et charges relatifs aux instruments négociés dans le cadre d'opérations complexes, notamment émissions d'obligations structurées, sont reconnus au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et des charges sur l'élément couvert. Ainsi, les variations de valeurs des instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan.

2.9 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'arrêté ou au cours de marché constaté à la date antérieure la plus proche.

Dans le cadre de l'application du règlement n° 2020-10 du 22 décembre 2020 modifiant le règlement ANC n° 2014-07 du 26 novembre 2014, Amundi a mis en place une comptabilité multidevises lui permettant un suivi de sa position de change et la mesure de son exposition à ce risque.

2.10 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 cas échéant, les engagements donnés font l'objet d'une provision lorsqu'il existe une probabilité de mise en jeu entraînant une perte pour Amundi.

Le hors bilan publiable ne fait mention ni des engagements sur instruments financiers à terme, ni des opérations de change.

2.11 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.

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.

La participation et l'intéressement figurent dans les frais de personnel.

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.

2.12 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 préretraite et d'indemnités de fin de carrière – régime à prestations définies

Amundi a appliqué la recommandation 2013-02 de l'Autorité des normes comptables relative aux règles de comptabilisation et d'évaluation des engagements de retraite et avantages similaires, recommandation abrogée et intégrée dans le règlement ANC 2014-03.

Cette recommandation a été modifiée par l'ANC le 5 novembre 2021. Elle permet, pour les régimes à prestations définies conditionnant l'octroi d'une prestation à la fois en fonction de l'ancienneté, pour un montant maximal plafonné et au fait qu'un membre du personnel soit employé par l'entité lorsqu'il atteint l'âge de la retraite, de déterminer la répartition des droits à prestation de manière linéaire à partir de :

- soit la date de prise de service du membre du personnel ;
- soit la date à partir de laquelle chaque année de service est retenue pour l'acquisition des droits à prestation.

En application de ce règlement, Amundi provisionne ses engagements de retraite et avantages similaires relevant de la catégorie des régimes à prestations définies.

À compter de l'exercice 2021, Amundi applique la détermination de la répartition des droits à prestation de manière linéaire à partir de la date à laquelle chaque année de service est retenue pour l'acquisition des droits à prestation (i.e. convergence avec la décision IFRS IC d'avril 2021 portant sur IAS 19). Néanmoins ce changement de méthode n'a pas eu d'impact dans les comptes de l'exercice 2021.

Les taux de sensibilité démontrent que :

- une variation de plus de 50 bps des taux d'actualisation conduirait à une baisse de l'engagement de 4,33 % ;
- une variation de moins de 50 bps des taux d'actualisation conduirait à une hausse de l'engagement de 4,66 %.

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.

2.13 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

Des plans d'attributions d'actions de performance accordées à certaines catégories de salariés ont été mis en place.

Ces actions, livrées au terme d'une période d'acquisition entre deux et quatre ans, font préalablement l'objet d'un rachat.

Elles feront l'objet d'une refacturation aux sociétés employeuses du Groupe lors de la livraison des actions.

Ces plans d'attributions sont décrits ci-dessous :

Plans d'attributions d'actions de performance				
Date de l'Assemblée générale autorisant le plan	18/05/2017	18/05/2017	16/05/2019	16/05/2019
Date du Conseil d'Administration	13/12/2017	01/08/2018	13/12/2019	28/04/2021
Date d'attribution des actions	13/12/2017	01/08/2018	13/12/2019	28/04/2021
Nombre d'actions attribuées	1 551 750	98 310	65 570	341 180
Modalités de règlement	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi	Actions Amundi
	01/07/2017	01/07/2018	13/12/2019	28/04/2021
Période d'acquisition des droits	31/12/2021	31/12/2021	13/12/2021	01/04/2024
Conditions de performance (1)	Oui	Oui	Oui	Oui
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui
Actions restantes au 31 décembre 2020 (2)	*443 493*	*46 110*	*65 570*	*341 180*
Actions livrées au cours de la période	*432 810*	*46 110*	*56 000*	-
Actions annulées ou caduques au cours de la période	*10 683*		*9 570*	*9 480*
Actions restantes au 31 décembre 2021 (2)	-	-	-	331 700
Juste valeur d'une action – Tranche 1	67,12 euros	52,27 euros	62,58 euros	62,88 euros
Juste valeur d'une action – Tranche 2	63,69 euros	48,78 euros	n.a.	n.a.
Juste valeur d'une action – Tranche 3	59,85 euros	n.a.	n.a.	n.a.

(1) Les conditions de performance sont basées sur le résultat net part du Groupe (RNPG), le niveau de collecte, le coefficient d'exploitation du Groupe ainsi que, à partir du plan attribué le 28 avril 2021, l'atteinte d'objectifs s'inscrivant dans la politique ESG du Groupe.

(2) Quantité d'actions sur la base d'une réalisation des conditions de performance à 100 %.

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 30 %, ne comportent pas de période d'acquisition des droits mais sont grevées d'une période d'inaccessibilité de cinq ans. Ces souscriptions d'actions sont comptabilisées conformément aux dispositions relatives aux augmentations de capital.

2.14 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.

2.15 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 2019, 16 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 ESR ;
- Amundi Finance Emissions ;
- LCL Émissions ;
- BFT Invest Managers ;
- Etoile Gestion ;
- Amundi India Holding ;
- Amundi Ventures ;
- Valinter 19 ;
- Valinter 20.

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

	31/12/2021						31/12/2020
(en milliers d'euros)	**< 3 mois**	**> 3 mois < 1an**	**> 1 an < 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Créances rattachées**	**Total**	**Total**
Établissements de crédit								
Comptes et prêts :								
• à vue	2 719 663				2 719 663		2 719 663	1 568 256
• à terme	225 510	322 072	34 758		582 340	75	582 415	874 033
Valeurs reçues en pension								
Titres reçus en pension livrée								
Prêts subordonnés		100 000			100 000	8	100 008	100 010
TOTAL	2 945 173	422 072	34 758		3 402 003	84	3 402 087	2 542 299
Dépréciations								
VALEURS NETTES AU BILAN	2 945 173	422 072	34 758		3 402 003	84	3 402 087	2 542 299
Comptes ordinaires								
Comptes et avances à terme								
TOTAL								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN								
TOTAL	**2 945 173**	**422 072**	**34 758**		**3 402 003**	**84**	**3 402 087**	**2 542 299**

Note 4 OPÉRATIONS AVEC LA CLIENTÈLE

4.1 Opérations avec la clientèle – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021						31/12/2020
(en milliers d'euros)	< 3 mois	> 3 mois < 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Créances rattachées	Total	Total
Créances commerciales								
Autres concours à la clientèle	280 009		19 500		299 509		299 509	161 221
Valeurs reçues en pension livrée								
Comptes ordinaires débiteurs								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN	**280 009**		**19 500**		**299 509**		**299 509**	**161 221**

4.2 Opérations avec la clientèle – Analyse par zone géographique

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
France (y compris DOM-TOM)	290 700	144 900
Autres pays de l'U.E.	8 809	16 321
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	299 509	161 221
Créances rattachées		
Dépréciations		
VALEURS NETTES AU BILAN	**299 509**	**161 221**

4.3 Opérations avec la clientèle – Encours douteux et dépréciations par zone géographique

	31/12/2021				
(en milliers d'euros)	Encours brut	Dont encours douteux	Dont encours douteux compromis	Dépréciations des encours douteux	Dépréciations des encours douteux compromis
France (y compris DOM-TOM)	290 700				
Autres pays de L'U.E.	8 809				
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	**299 509**				

	31/12/2020				
(en milliers d'euros)	**Encours brut**	**Dont encours douteux**	**Dont encours douteux compromis**	**Dépréciations des encours douteux**	**Dépréciations des encours douteux compromis**
France (y compris DOM-TOM)	144 900				
Autres pays de L'U.E.	16 321				
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	**161 221**				

4.4 Opérations avec la clientèle – Analyse par agent économique

	31/12/2021				
(en milliers d'euros)	**Encours brut**	**Dont encours douteux**	**Dont encours douteux compromis**	**Dépréciations des encours douteux**	**Dépréciations des encours douteux compromis**
Particuliers					
Agriculteurs					
Autres professionnels					
Sociétés financières	210 309				
Entreprises	89 200				
Collectivités publiques					
Autres agents économiques					
Créances rattachées					
VALEUR AU BILAN	**299 509**				

	31/12/2020				
(en milliers d'euros)	**Encours brut**	**Dont encours douteux**	**Dont encours douteux compromis**	**Dépréciations des encours douteux**	**Dépréciations des encours douteux compromis**
Particuliers					
Agriculteurs					
Autres professionnels					
Sociétés financières	96 321				
Entreprises	64 900				
Collectivités publiques					
Autres agents économiques					
Créances rattachées					
VALEUR AU BILAN	**161 221**				

Note 5 TITRES DE TRANSACTION, DE PLACEMENT, D'INVESTISSEMENT ET TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE

	31/12/2021					31/12/2020
(en milliers d'euros)	**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 :		71 212		125 000	196 212	86 620
Émis par organismes publics						
Autres émetteurs		71 212		125 000	196 212	86 620
• dont surcote restant à amortir						
• dont décote restant à amortir						
Créances rattachées		2			2	7
Dépréciations		(2)			(2)	
VALEUR NETTE AU BILAN		71 212		125 000	196 212	86 627
Actions et autres titres à revenu variable	10 862	1 809 152			1 820 014	3 267 007
Créances rattachées						
Dépréciations		(37 241)			(37 241)	(37 869)
VALEUR NETTE AU BILAN	10 862	1 771 911			1 782 773	3 229 138
TOTAL	**10 862**	**1 843 123**		**125 000**	**1 978 985**	**3 315 765**
Valeurs estimatives	10 862	1 868 565		125 000	2 004 427	3 334 300

La valeur estimée des plus-values latentes sur le portefeuille de placement s'élève à **22 707 milliers** d'euros au 31 décembre 2021.

La valeur estimative des titres de placement correspond au dernier cours de bourse.

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

(en milliers d'euros)	Encours nets 31/12/2021	Encours nets 31/12/2020
Administration et banques centrales (y compris États)		
Établissements de crédit	196 212	86 620
Sociétés financières	1 819 234	3 266 319
Collectivités locales		
Entreprises, assurances et autres clientèles	780	688
Divers et non ventilés		
TOTAL EN PRINCIPAL	2 016 226	3 353 627
Créances rattachées	2	7
Dépréciations	(37 243)	(37 869)
VALEURS NETTES AU BILAN	**1 978 985**	**3 315 765**

5.2 Ventilation des titres cotés et non cotés à revenu fixe ou variable

	31/12/2021				31/12/2020			
(en milliers d'euros)	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	196 212		1 820 014	2 016 226	86 620		3 267 007	3 353 627
Créances rattachées	2			2	7			7
Dépréciations	(2)		(37 241)	(37 243)			(37 869)	(37 869)
VALEURS NETTES AU BILAN	**196 212**		**1 782 773**	**1 978 985**	**86 627**		**3 229 138**	**3 315 765**

5.3 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021						31/12/2020
(en milliers d'euros)	**< 3 mois**	**> 3 mois < 1 an**	**> 1 an < 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Créances rattachées**	**Total**	**Total**
Obligations et autres titres à revenu fixe								
Valeur brute				196 212	196 212	2	196 214	86 627
Dépréciations				(2)	(2)		(2)	
VALEUR NETTE AU BILAN				**196 210**	**196 210**	**2**	**196 212**	**86 627**
Effets publics et valeurs assimilées								
Valeur brute								
Dépréciations								
VALEUR NETTE AU BILAN								

5.4 Effets publics, obligations et autres titres à revenu fixe – Analyse par zone géographique

(en milliers d'euros)	**Encours nets 31/12/2021**	**Encours nets 31/12/2020**
France (y compris DOM-TOM)	71 212	86 620
Autres pays de l'U.E.	125 000	
Autres pays de l'Europe		
Amérique du Nord		
Amérique centrale et du sud		
Afrique et Moyen-Orient		
Asie et Océanie (hors Japon)		
Japon		
TOTAL EN PRINCIPAL	196 212	86 620
Créances rattachées	2	7
Dépréciations	(2)	
VALEUR NETTE AU BILAN	**196 212**	**86 627**

Note 6 TABLEAU DES TITRES DE PARTICIPATION ET DES FILIALES

(montants exprimés en milliers d'euros)		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	CA HT du dernier exercice écoulé	Résultats (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
Société	**Devise**	**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	548 146	23,87 %	227 357	227 357	100 000		140 551	121 943	23 624
3) Autres parts dans les entreprises liées (plus de 50 % du capital)											
AMUNDI AM	EUR	1 143 616	4 761 475	100,00 %	5 323 774	5 323 774			1 332 401	763 130	674 931
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE GESTION	EUR	567 034	8 337	100,00 %	582 437	582 437			269 669	57 072	
ÉTOILE GESTION	EUR	29 000	3 495	100,00 %	155 000	155 000			80 456	19 208	17 134
CPR ASSET MANAGEMENT	EUR	53 446	39 765	86,36 %	99 563	99 563			369 519	120 266	76 926
BFT GESTION	EUR	1 600	13 799	99,99 %	60 374	60 374			67 287	14 219	77 000
AMUNDI IMMOBILIER	EUR	16 685	39 982	100,00 %	63 989	63 989			182 490	56 866	63 112
AMUNDI PRIVATE EQUITY FUNDS	EUR	12 394	53 032	59,93 %	33 998	33 998			37 431	17 356	6 611
4) Autres participations (10 à 50 % du capital)											
PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EST INFÉRIEURE À 1 % DU CAPITAL DE AMUNDI	EUR				484	154					
TOTAL FILIALES ET PARTICIPATIONS					**6 546 977**	**6 546 647**					

L'information « résultat du dernier exercice » concerne le résultat de l'exercice en cours.

6.1 Valeur estimative des titres de participation

(en milliers d'euros)	31/12/2021 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur estimative	31/12/2020 Valeur au bilan	31/12/2020 Valeur estimative
PARTS DANS LES ENTREPRISES LIÉES				
• Titres non cotés	6 546 976	6 546 646	5 896 976	5 896 657
• Titres cotés				
• Avances consolidables				
• Créances rattachées				
• Dépréciations	(330)		(319)	
VALEUR NETTE AU BILAN	6 546 646	6 546 646	5 896 657	5 896 657
TITRES DE PARTICIPATION ET AUTRES TITRES DÉTENUS À LONG TERME				
Titres de participation				
• Titres non cotés				
• Titres cotés				
• Avances consolidables				
• Créances rattachées				
• Dépréciations				
Sous-total titres de participation				
Autres titres détenus à long terme				
• Titres non cotés				
• Titres cotés	286 926	155 139	286 926	128 369
• Avances consolidables				
• Créances rattachées				
• Dépréciations	(131 787)		(158 557)	
Sous-total autres titres détenus à long terme	**155 139**	**155 139**	**128 369**	**128 369**
VALEUR NETTE AU BILAN	155 139	155 139	128 369	128 369
TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATION	**6 701 785**	**6 701 785**	**6 025 026**	**6 025 026**

(en milliers d'euros)	31/12/2021 Valeur au bilan	31/12/2021 Valeur estimative	31/12/2020 Valeur au bilan	31/12/2020 Valeur estimative
TOTAL VALEURS BRUTES				
Titres non cotés	6 546 976	6 546 646	5 896 976	5 896 657
Titres cotés	286 926	155 139	286 926	128 369
TOTAL	**6 833 902**	**6 701 785**	**6 183 902**	**6 025 026**

Note 7 VARIATION DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

7.1 Immobilisations financières

(en milliers d'euros)	01/01/2021	Augmentations (Acquisitions)	Diminutions (cessions, échéance)	Autres mouvements	31/12/2021
Parts dans les entreprises liées					
Valeurs brutes	5 896 976	650 000			6 546 976
Avances consolidables					
Créances rattachées					
Dépréciations	(319)	(11)			(330)
VALEUR NETTE AU BILAN	5 896 657	649 989			6 546 646
Titres de participation					
Valeurs brutes					
Avances consolidables					
Créances rattachées					
Dépréciations					
Autres titres détenus à long terme					
Valeurs brutes	286 926				286 926
Avances consolidables					
Créances rattachées					
Dépréciations	(158 557)	26 770			(131 787)
VALEUR NETTE AU BILAN	128 369	26 770			155 139
TOTAL	**6 025 026**	**676 759**			**6 701 785**

La rubrique « Autres mouvements » présente notamment l'effet des variations de cours de change sur la valeur des actifs immobilisés en devises.

7.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

(en milliers d'euros)	01/01/2021	Augmentations (Acquisitions)	Diminutions (cessions, échéance)	Autres mouvements	31/12/2021
Immobilisations corporelles					
Valeurs brutes	53	38			91
Amortissements et dépréciations	(43)	(8)			(51)
VALEUR NETTE AU BILAN	9	30			40
Immobilisations incorporelles					
Valeurs brutes	420				420
Amortissements et dépréciations	(420)				(420)
VALEUR NETTE AU BILAN					
TOTAL	**9**	**30**			**40**

Note 8 ACTIONS PROPRES

	31/12/2021				31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Titres de transaction**	**Titres de placement**	**Valeurs immobilisées**	**Total**	**Total**
Nombre	65 973	189 772		255 745	685 055
Valeurs comptables	4 786	11 876		16 662	41 642
Valeurs de marché	4 786	11 876		16 662	41 642

Les actions propres détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité sont comptabilisées en portefeuille de transaction.

Les actions propres détenues dans le cadre de la couverture d'un plan d'attributions d'actions sont comptabilisées en portefeuille de placement.

Note 9 COMPTES DE RÉGULARISATION ET ACTIFS DIVERS

(en milliers d'euros)	**31/12/2021**	**31/12/2020**
Autres actifs [1]		
Instruments conditionnels achetés	4 942	2 215
Comptes de stock et emplois divers		
Débiteurs divers [2]	421 400	368 093
Gestion collective des titres Livret de développement durable		
Comptes de règlement		
VALEUR NETTE AU BILAN	426 342	370 308
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	46 571	56 788
Charges constatées d'avance	229	277
Charges à répartir	2 406	730
Autres comptes de régularisation	346	1 359
VALEUR NETTE AU BILAN	49 553	59 152
TOTAL	**475 894**	**429 460**

(1) Les montants incluent les créances rattachées.
(2) Dont 1 018 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.

Note 10 DÉPRÉCIATIONS INSCRITES EN DÉDUCTION DE L'ACTIF

(en milliers d'euros)	**Solde au 31/12/2020**	**Dotations**	**Reprises et utilisations**	**Désactualisation**	**Autres mouvements**	**Solde au 31/12/2021**
Sur opérations interbancaires et assimilées						
Sur créances clientèle						
Sur opérations sur titres	196 745	3 185	(31 212)		(674)	169 360
Sur valeurs immobilisées						
Sur autres Actifs						
TOTAL	**196 745**	**3 185**	**(31 212)**		**(674)**	**169 360**

Note 11 DETTES ENVERS LES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	**≤ 3 mois**	**> 3 mois ≤ 1 an**	**> 1 an ≤ 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Dettes rattachées**	**Total**	**Total**
Établissements de crédit								
Comptes et emprunts :								
• à vue	478 481				478 481		478 481	411 124
• à terme	569 504	294 038	781 100		1 644 642	781	1 645 423	2 853 200
Valeurs données en pension								
Titres donnés en pension livrée								
VALEUR AU BILAN	**1 047 984**	**294 038**	**781 100**		**2 123 122**	**781**	**2 123 904**	**3 264 324**

Note 12 COMPTES CRÉDITEURS DE LA CLIENTÈLE

12.1 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	**< 3 mois**	**> 3 mois < 1 an**	**> 1 an < 5 ans**	**> 5 ans**	**Total en principal**	**Dettes rattachées**	**Total**	**Total**
Comptes ordinaires créditeurs								
Comptes d'épargne à régime spécial :								
• à vue								
• à terme								
Autres dettes envers la clientèle	195 400	60 000	4 075 600		4 331 000	46	4 331 046	3 281 214
• à vue	45 400				45 400		45 400	52 100
• à terme	150 000	60 000	4 075 600		4 285 600	46	4 285 646	3 229 114
Valeurs données en pension livrée								
VALEUR AU BILAN	**195 400**	**60 000**	**4 075 600**		**4 331 000**	**46**	**4 331 046**	**3 281 214**

12.2 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par zone géographique

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
France (y compris DOM-TOM)	3 980 000	2 992 200
Autres pays de l'U.E.	351 000	289 000
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	**4 331 000**	**3 281 200**
Dettes rattachées	46	14
VALEURS AU BILAN	**4 331 046**	**3 281 214**

12.3 Comptes créditeurs de la clientèle – Analyse par agent économique

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Particuliers		
Agriculteurs		
Autres professionnels		
Sociétés financières	4 331 000	3 281 200
Entreprises		
Collectivités publiques		
Autres agents économiques		
TOTAL EN PRINCIPAL	**4 331 000**	**3 281 200**
Dettes rattachées	46	14
VALEUR AU BILAN	**4 331 046**	**3 281 214**

Note 13 DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE

13.1 Dettes représentées par un titre – Analyse par durée résiduelle

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	≤ 3 mois	> 3 mois ≤ 1 an	> 1 an ≤ 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Dettes rattachées	Total	Total
Bons de caisse								
Titres du marché interbancaire								
Titres de créances négociables			79 160	63 076	142 236		142 236	139 462
Emprunts obligataires								
Autres dettes représentées par un titre								
VALEUR AU BILAN			**79 160**	**63 076**	**142 236**		**142 236**	**139 462**

13.2 Emprunts obligataires (en monnaie d'émission)

Néant.

Note 14 COMPTES DE RÉGULARISATION ET PASSIFS DIVERS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Autres passifs (1)		
Opérations de contrepartie (titres de transactions)		
Dettes représentatives de titres empruntés		
Instruments conditionnels vendus	7 345	2 945
Comptes de règlement et de négociation		
Créditeurs divers	441 317	369 500
Versements restant à effectuer sur titres		
VALEUR AU BILAN	448 663	372 445
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		440
Produits constatés d'avance		
Charges à payer sur engagements sur instruments financiers à terme		
Autres charges à payer	34 291	22 641
Autres comptes de régularisation	3 367	
VALEUR AU BILAN	37 658	23 082
TOTAL	**486 321**	**395 526**

(1) Les montants incluent les dettes rattachées.

Note 15 PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Solde au 01/01/2021	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Autres mouvements	Solde au 31/12/2021
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	21 977	20 550	(23 523)			19 004
VALEUR AU BILAN	**21 977**	**20 550**	**(23 523)**			**19 004**

Note 16 ÉPARGNE-LOGEMENT

Néant.

Note 17 ENGAGEMENTS SOCIAUX – AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI, RÉGIME À PRESTATIONS DÉFINIES

Variations de la dette actuarielle

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N-1	517	426
Coûts des services rendus sur la période	29	25
Effet de l'actualisation		
Cotisations employés		
Modifications, réductions et liquidations de régime		
Variation de périmètre	(58)	
Indemnités de cessation d'activité		
Prestations versées		
(Gains) / pertes actuariels	(11)	66
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	**477**	**517**

Détail de la charge comptabilisée au compte de résultat

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Coûts des services rendus sur la période	29	25
Coût financier	4	4
Rendement attendu des actifs sur la période		
Amortissement du coût des services passés		(8)
Autres gains ou pertes		
CHARGE NETTE COMPTABILISÉE AU COMPTE DE RÉSULTAT	**33**	**21**

Variations de juste valeur des actifs des régimes

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
JUSTE VALEUR DES ACTIFS / DROITS À REMBOURSEMENT AU 31/12/N-1	872	844
Rendement attendu des actifs	8	8
Gains / pertes actuariels	50	20
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		
JUSTE VALEUR DES ACTIFS / DROIT À REMBOURSEMENT AU 31/12/N	**930**	**872**

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
DETTE ACTUARIELLE AU 31/12/N	477	517
Impact de la limitation d'actifs		
Juste valeur des actifs en fin de période	(930)	(872)
POSITION NETTE (PASSIF) / ACTIFS AU 31/12/N	**453**	**355**

Note 18 FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Fonds pour risques bancaires généraux	37 149	37 149
VALEUR AU BILAN	**37 149**	**37 149**

Note 19 DETTES SUBORDONNÉES – ANALYSE PAR DURÉE RÉSIDUELLE

	31/12/2021							31/12/2020
(en milliers d'euros)	< 3 mois	> 3 mois < 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	Total en principal	Dettes rattachées	Total	Total
Dettes subordonnées à terme								
Euro								
Dollar								
Titres et emprunts participatifs								
Autres emprunts subordonnés à terme								
Dettes subordonnées à durée indéterminée [1]				300 000	300 000	3 859	303 859	303 859
C/C bloqués des Caisses Locales								
Dépôts de garantie à caractère mutuel								
VALEURS AU BILAN				**300 000**	**300 000**	**3 859**	**303 859**	**303 859**

(1) Durée résiduelle des dettes subordonnées à durée indéterminée positionnées par défaut en > 5 ans.

Note 20 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (AVANT RÉPARTITION)

(en milliers d'euros)	Capital	Primes, réserves et report à nouveau	Acompte sur dividendes	Provisions réglementées & subventions d'investissement	Résultat	Total des capitaux propres
Solde au 31 décembre 2020	506 465	4 241 471			323 976	5 071 913
Dividendes versés au titre de 2019						
Variation de capital	1 222					1 222
Variation des primes et réserves		23 494				23 494
Affectation du résultat social		323 976			(323 976)	
Report à nouveau						
Résultat de l'exercice 2020					920 451	920 451
Autres variations						
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2021	**507 687**	**4 003 307**			**920 451**	**5 431 445**

Le capital social est composé de 203 074 651 actions de 2,50 euros de valeur nominale.

Note 21 COMPOSITION DES FONDS PROPRES

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capitaux propres	5 431 445	5 071 913
Fonds pour risques bancaires généraux	37 149	37 149
Dettes subordonnées et titres participatifs	303 859	303 859
Dépôts de garantie à caractère mutuel		
TOTAL DES FONDS PROPRES	**5 772 453**	**5 412 920**

Note 22 OPÉRATIONS EFFECTUÉES AVEC LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

	Solde au 31 décembre 2021	Solde au 31 décembre 2020
(en milliers d'euros)	Opérations avec les entreprises liées et les participations	Opérations avec les entreprises liées et les participations
CRÉANCES	**2 818 661**	**2 790 147**
Sur les établissements de crédit et institutions financières	2 447 939	2 542 299
Sur la clientèle	299 509	161 221
Obligations et autres titres à revenu fixe	71 212	86 627
DETTES	**6 758 808**	**6 849 396**
Sur les établissements de crédit et institutions financières	2 123 904	3 264 324
Sur la clientèle	4 331 046	3 281 214
Dettes représentées par un titre et dettes subordonnées	303 859	303 859
ENGAGEMENTS DONNÉS	**4 339**	**121 276**
Engagements de financement en faveur d'établissements de crédit	4 339	100 000
Engagements de financement en faveur de la clientèle		
Garanties données à des établissements de crédit		
Garanties données à la clientèle		21 276
Titres acquis avec faculté d'achat ou de reprise		
Autres engagements donnés		

Note 23 OPÉRATIONS EFFECTUÉES EN DEVISES

	31/12/2021		31/12/2020	
(en milliers d'euros)	**Actif**	**Passif**	**Actif**	**Passif**
Euro	12 717 096	12 827 063	12 381 432	12 483 990
Autres devises de l'Union Européenne	74	19 742	62	9 822
Franc uisse				
Dollar	2 638	25 500	1 612	19 163
Yen	155 145	1	132 306	
Autres devises	10	2 657	10	2 447
TOTAL	**12 874 963**	**12 874 963**	**12 515 422**	**12 515 422**

La présentation de la note 23 du DEU au 31/12/2020 a été modifiée.

Note 24 OPÉRATIONS DE CHANGE, PRÊTS ET EMPRUNTS EN DEVISES

	31/12/2021		31/12/2020	
(en milliers d'euros)	**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	27 960		21 630	
TOTAL	**27 960**		**21 630**	

Note 25 OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME

	31/12/2021			31/12/2020
(en milliers d'euros)	**Opérations de couverture**	**Opérations autres que de couverture**	**Total**	**Total**
Opérations fermes		181 982	181 982	143 196
Opérations sur marchés organisés (1)				
Contrats à terme de taux d'intérêt				
Contrats à terme de change				
Instruments à terme ferme sur actions et indices boursiers				
Autres contrats à terme				
Opérations de gré à gré (1)		181 982	181 982	143 196
Swaps de taux d'intérêt				17 108
Autres contrats à terme de taux d'intérêt				
Contrats à terme de change		39 746	39 746	19 782
FRA				
Instruments à terme ferme sur actions et indices boursiers		142 236	142 236	106 306
Autres contrats à terme				
Opérations conditionnelles		118 890	118 890	71 178
Opérations sur marchés organisés				
Instruments de taux d'intérêt à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments sur action et indices boursiers à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments de taux de change à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Opérations de gré à gré		118 890	118 890	71 178
Options de swap de taux :				
• Achetés				
• Vendus				
Autres instruments de taux d'intérêt à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments de taux de change à terme :				
• Achetés				
• Vendus				
Instruments sur actions et indices boursiers à terme				
• Achetés		118 890	118 890	71 178
• Vendus				
Autres instruments à terme				
• Achetés				
• Vendus				
Dérivés de crédit				
Contrats de dérivés de crédit :				
• Achetés				
• Vendus				
TOTAL		**261 126**	**261 126**	**194 592**

(1) Les montants indiqués sur les opérations fermes doivent correspondre au cumul des positions prêteuses et emprunteuses (swaps de taux et options de swap de taux), ou au cumul des achats et ventes de contrats (autres contrats).

La présentation de la note 25 du DEU au 31/12/2020 a été modifiée.

25.1 Opérations sur instruments financiers à terme : encours notionnels par durée résiduelle

	Total 31/12/2021			Dont opérations effectuées de gré à gré			Dont opérations sur marchés organisés et assimilés		
(en milliers d'euros)	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans
Futures									
Options de change									
Options de taux									
Opérations fermes en devise sur marchés organisés									
FRA									
Swaps de taux d'intérêt									
Swaps de devises									
Caps, Floors, Collars									
Forward taux									
Opérations fermes sur actions et indices		118 890			118 890				
Opérations conditionnelles sur actions et indices		79 160	63 076		79 160	63 076			
Dérivés sur actions, indices boursiers									
SOUS-TOTAL		198 050	63 076		198 050	63 076			
Opérations de change à terme			39 746			39 746			
TOTAL GÉNÉRAL		**198 050**	**102 822**		**198 050**	**102 822**			

25.2 Instruments financiers à terme : juste valeur

	31/12/2021		31/12/2020	
(en milliers d'euros)	Juste valeur	Encours notionnel	Juste valeur	Encours notionnel
Futures				
Options de change				
Opérations fermes en devise sur marchés organisés				
FRA				
Swaps de taux d'intérêt			1 111	17 108
Swaps de devises				
Caps, Floors, Collars				
Dérivés sur actions, indices boursiers et métaux précieux	(6 999)	261 126	(2 697)	177 484
SOUS-TOTAL	(6 999)	261 126	(1 586)	194 592
Opérations de change à terme	(31)	39 746		19 782
TOTAL	**(7 030)**	**300 872**	**(1 586)**	**214 374**

La présentation de la note 25.2 du DEU au 31/12/2020 a été modifiée.

Note 26 ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
ENGAGEMENTS DONNÉS	**3 222 780**	**2 296 288**
Engagements de financement	4 339	100 000
Engagements en faveur d'établissements de crédit	4 339	100 000
Engagements en faveur de la clientèle		
• Ouverture de crédits confirmés		
• Autres engagements en faveur de la clientèle		
Engagements de garantie	**3 087 471**	**2 196 288**
Engagements d'ordre d'établissement de crédit		
• Confirmations d'ouverture de crédits documentaires		
• Autres garanties		
Engagements d'ordre de la clientèle	3 087 471	2 196 288
• Cautions immobilières		
• garanties financières		
• Autres garanties d'ordre de la clientèle	3 087 471	2 196 288
Engagements sur titres	**130 970**	
• Titres acquis avec faculté de rachat ou de reprise		
• Autres engagements à donner	130 970	
ENGAGEMENTS REÇUS	**1 750 000**	**1 750 000**
Engagements de financement	1 750 000	1 750 000
Engagements reçus d'établissements de crédit	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		

Note 27 INFORMATIONS RELATIVES AU RISQUE DE CONTREPARTIE SUR PRODUITS DÉRIVÉS

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	Valeur de marché	Risque de crédit potentiel	Total risque de contrepartie	Valeur de marché	Risque de crédit potentiel	Total risque de contrepartie
Risques sur les gouvernements et banques centrales de l'OCDE et organismes assimilés						
Risques sur les établissements financiers de l'OCDE et organismes assimilés	(2 057)		(2 057)	629		629
Risques sur les autres contreparties						
TOTAL AVANT EFFET DES ACCORDS DE COMPENSATION	(2 057)		(2 057)	629		629
Dont risques sur contrats de :						
• Taux d'intérêt, change et matières premières				1 111		1 111
• Dérivés actions et sur indices	(2 057)		(2 057)	(483)		(483)
TOTAL AVANT EFFET DES ACCORDS DE COMPENSATION	(2 057)		(2 057)	629		629
Incidences des accords de compensation						
TOTAL APRÈS EFFET DES ACCORDS DE COMPENSATION	**(2 057)**		**(2 057)**	**629**		**629**

Note 28 PRODUITS NETS D'INTÉRÊTS ET REVENUS ASSIMILÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Sur opérations avec les établissements de crédit	1 505	5 872
Sur opérations avec la clientèle		
Sur obligations et autres titres à revenu fixe	152	173
Produit net sur opérations de macrocouverture		
Autres intérêts et produits assimilés	114	18 204
INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	**1 771**	**24 249**
Sur opérations avec les établissements de crédit [1]	(26 186)	(30 962)
Sur opérations avec la clientèle	(108)	(100)
Charge nette sur opérations de macrocouverture	(1 561)	(1 557)
Sur obligations et autres titres à revenu fixe	(2 594)	(3 509)
Autres intérêts et charges assimilées	(1 958)	(16 043)
INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	**(32 407)**	**(52 171)**
TOTAL PRODUITS NETS D'INTÉRÊT ET REVENUS ASSIMILÉS	**(30 636)**	**(27 921)**

(1) Dont 5 886 milliers d'euros au titre des charges relatives aux dettes subordonnées.

Note 29 REVENUS DES TITRES

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
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	945 822	447 799
Titres de placement et titres de l'activité de portefeuille	1 849	757
Opérations diverses sur titres		
REVENUS DES TITRES VARIABLES	**947 671**	**448 556**
TOTAL DES REVENUS SUR TITRES	**947 671**	**448 556**

Note 30 PRODUIT NET DES COMMISSIONS

	31/12/2021			31/12/2020		
(en milliers d'euros)	Produits	Charges	Net	Produits	Charges	Net
Sur opérations avec les établissements de crédit						
Sur opérations avec la clientèle						
Sur opérations sur titres		(1 776)	(1 776)		(1 776)	(1 776)
Sur opérations sur instruments financiers à terme et autres opérations de hors bilan	8 578		8 578	5 219	(692)	4 527
Sur prestations de services financiers						
Provision pour risques sur commissions				448	(448)	
TOTAL PRODUIT NET DES COMMISSIONS	**8 578**	**(1 776)**	**6 801**	**5 667**	**(2 916)**	**2 751**

Note 31 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DE PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATION

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Solde des opérations sur titres de transaction	997	1 339
Solde des opérations de change et instruments financiers assimilés		
Solde des autres opérations sur instruments financiers à terme	5 032	4 828
GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS SUR PORTEFEUILLES DE NÉGOCIATIONS	**6 029**	**6 166**

Note 32 GAINS OU PERTES DES OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Titres de placement		
Dotations aux dépréciations	(3 185)	(55 026)
Reprises de dépréciations	31 212	3 274
Dotation ou reprise nette aux dépréciations	28 027	(51 752)
Plus-values de cession réalisées	7 841	1 110
Moins-values de cession réalisées	(10 649)	(30 444)
Solde des plus et moins-values de cession réalisés	(2 808)	(29 334)
SOLDE DES OPÉRATIONS SUR TITRES DE PLACEMENT	25 219	(81 086)
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 réalisés		
SOLDE DES OPÉRATIONS SUR TITRES DE L'ACTIVITÉ DE PORTEFEUILLE		
GAINS OU PERTE SUR OPÉRATIONS DES PORTEFEUILLES DE PLACEMENT ET ASSIMILÉS	**25 219**	**-81 086**

Note 33 AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Produits divers		
Quote-part des opérations faites en commun		
Refacturation et transfert de charges	19 840	17 236
Reprises provisions		
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	19 840	17 236
Charges diverses		
Quote-part des opérations faites en commun		
Refacturation et transfert de charges	(19 840)	(17 440)
Dotations provisions		
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	(19 840)	(17 440)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	**0**	**(205)**

Note 34 CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Frais de personnel		
Salaires et traitements	(4 495)	(2 946)
Charges sociales	(1 704)	(566)
Intéressement et participation	(115)	(143)
Impôts et taxes sur rémunérations	(327)	(204)
Total des charges de personnel	**(6 641)**	**(3 859)**
Refacturation et transferts de charges de personnel	10	1 283
FRAIS DE PERSONNEL NETS	**(6 631)**	**(2 576)**
Frais administratifs		
Impôts et taxes [1]	(3 505)	(3 106)
Services extérieurs et autres frais administratifs	(31 418)	(37 451)
Total des charges administratives	**(34 923)**	**(40 558)**
Refacturation et transferts de charges administratives	1 386	1 551
FRAIS ADMINISTRATIFS NETS	**(33 537)**	**(39 007)**
CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	**(40 168)**	**(41 583)**

(1) Dont 1 623 milliers d'euros au titre du fonds de résolution.

34.1 Effectif par catégorie de personnel

(en effectif moyen du personnel)	31/12/2021	31/12/2020
Cadres	8	9
Non-cadres	1	
TOTAL	**9**	**9**
Dont :		
• France	9	9
• Étranger		
Dont personnel mis à disposition		

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 2021 est de 780 438 412 euros.

Aucun déficit reportable n'a été constaté au niveau du Groupe pour l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La somme des impôts sur les bénéfices générés par les sociétés du périmètre et constatée en produit chez la société mère est de 232 328 944 euros.

La dette d'impôt dû au Trésor public pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 par la société tête de groupe s'élève à 221 141 700 euros au titre de l'impôt sur les sociétés.

Individuellement et en l'absence d'intégration fiscale, Amundi aurait payé 48 774 euros d'impôt au 31 décembre 2021.

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 AFFECTATION DES RÉSULTATS

(en euros)	
Bénéfice de l'exercice	920 451 185,31
Affectation Réserve légale	0,00
Report à nouveau antérieur	1 398 330 820,91
TOTAL (BÉNÉFICE DISTRIBUABLE)	**2 318 782 006,22**
AFFECTATION	
Distribution Dividende	832 606 069,10
Report à nouveau après affectation	1 486 175 937,12
TOTAL	**2 318 782 006,22**

Ces éléments sont présentés sur la base de l'affectation qui sera proposée à l'Assemblée générale du 18 mai 2022.

Note 39 IMPLANTATIONS DANS LES ÉTATS OU TERRITOIRES NON COOPÉRATIFS

Néant.

Note 40 RÉMUNÉRATION DES ORGANES DE DIRECTION

Amundi a versé 3,565 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 d'enregistrement universel.

Note 41 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 2021)

À l'assemblée générale

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Amundi relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.12 « Avantages au personnel postérieurs à l'emploi » de l'annexe des comptes annuels qui expose les conséquences de l'application de la recommandation ANC n°2013-02 du 7 novembre 2013 modifiée le 5 novembre 2021 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation non cotés

Risque identifié	Notre réponse
Au 31 décembre 2021, la valeur nette des titres de participation non cotés inscrite au bilan s'élève à 6,5 milliards d'euros et est détaillée dans la note 6 de l'annexe aux comptes annuels. Comme indiqué dans la note 2.2 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation sont enregistrés à leur prix d'acquisition, frais inclus. Ils sont évalués à la clôture de l'exercice en fonction de leur valeur d'usage et figurent au bilan au plus bas de leur coût historique ou de leur valeur d'utilité. Une dépréciation est constatée lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur d'acquisition. 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 ou la conjoncture économique. Compte tenu de la part de jugement par la direction intervenant dans le choix des méthodes de détermination de la valeur d'utilité, d'une part, et dans les hypothèses sous-tendant ces méthodes, d'autre part, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation non cotés constituait un point clé de l'audit.	Nos travaux ont consisté à : • examiner les procédures mises en place par votre société afin d'évaluer les titres de participation non cotés ; • contrôler la permanence des méthodes utilisées dans la détermination des valeurs d'utilité des titres ; • contrôler, par sondages, les agrégats financiers retenus dans l'estimation de la valeur d'utilité des titres en les rapprochant des bilans et comptes de résultat de clôture des participations évaluées ; • comparer, le cas échéant, les niveaux de multiples retenus dans les calculs de valeur d'utilité avec des benchmarks externes. • enfin, pour les titres dont la valeur d'utilité estimée s'est avérée être inférieure au prix d'acquisition, examiner la cohérence des dépréciations comptabilisées avec le calcul des valeurs d'utilité.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

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 autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires à l'exception du point ci-dessous.

La sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce appellent de notre part l'observation suivante :

Comme indiqué dans le rapport de gestion, ces informations n'incluent pas les opérations bancaires et les opérations connexes, votre société considérant qu'elles n'entrent pas dans le périmètre des informations à produire.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du directeur général délégué.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Amundi par votre assemblée générale du 16 novembre 1989 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit et du 10 mai 2021 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la première année, dont respectivement vingt-cinq années et une année depuis que la société est devenue un établissement de crédit.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 28 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Mazars
Laurent Tavernier	Agnès Hussherr	Jean Latorzeff



8 Informations générales

8.1 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS 358

8.2 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION 364

8.3 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE 369

8.3.1 Réglementation relative aux activités de gestion d'actifs 369

8.3.2 Réglementations bancaires applicables à Amundi 373

8.4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ MÈRE 376

8.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 377

8.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 379

8.6.1 Attestation du responsable 379

8.6.2 Contrôleurs légaux des comptes 379

8.7 GLOSSAIRE 379

8.8 TABLES DE CONCORDANCE 383

8.8.1 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980 383

8.8.2 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion 386

8.8.3 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel 388

8.8.4 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 389

8.1 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

Statuts à jour de la Décision de la Directrice Générale du 29 juillet 2021, Augmentation du capital social.

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 CECEI) ;
- 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 est fixé à la somme de 507 686 627,50 euros et représenté par 203 074 651 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 dépositaire 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 les articles L. 225-123 et L. 22-10-46 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 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 quatre ans, afin de permettre un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Les fonctions de tout administrateur ainsi nommé pour une durée n'excédant pas quatre 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 et L. 22-10-6 et L. 22-10-7 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 desdites 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 en rémunération de leur activité une somme fixe annuelle déterminée dont l'enveloppe globale fixée par l'Assemblée générale est maintenue jusqu'à décision nouvelle.

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.

Par dérogation aux alinéas précédents, et conformément au troisième alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce, les décisions relevant des attributions propres du Conseil d'Administration prévues à l'article L. 225-24, au second alinéa de l'article L. 225-36 et au I de l'article L. 225-103, ainsi que les décisions de transfert du siège social dans le même département peuvent être prises par voie de consultation écrite des administrateurs. Le règlement intérieur précise les conditions dans lesquelles cette consultation écrite peut être mise en œuvre.

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 70 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, peut assister à l'Assemblée physiquement, par visioconférence ou par des moyens de télécommunication. Il peut également assister à l'Assemblée par mandataire ou choisir entre l'une des deux formules suivantes :

- voter à distance avant l'Assemblée ;

ou

- adresser avant l'Assemblée 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. Ces actionnaires sont alors réputés présents à l'Assemblée pour le calcul du quorum et de la majorité et peuvent voter et participer en séance.

Tout actionnaire peut également voter à distance préalablement à l'Assemblée générale. 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 exigences légales en vigueur

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 31 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 RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'intégralité du présent Règlement Intérieur, incluant son Annexe I Charte de l'administrateur de la Société et Annexe II Charte de déontologie boursière, sont disponibles sur le site Internet de la Société http://le-groupe.amundi.com/Actionnaires/Notre-Groupe

Réuni le 10 décembre 2020, le Conseil d'Administration d'Amundi (la « Société ») [1] a arrêté le présent Règlement intérieur.

Article 1er Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Article 2 Pouvoirs du Conseil d'Administration et du Directeur Général

Article 3 Fonctionnement du Conseil d'Administration

Article 4 Comités du Conseil d'Administration

Annexe I Charte de l'Administrateur de la Société

Annexe II Charte de déontologie boursière

Préambule

Le présent règlement intérieur, constitué du règlement intérieur et de ses deux annexes, Charte de l'Administrateur et Charte de Déontologie Boursière, est applicable à tous les membres du Conseil d'Administration.

Il a pour objet de préciser ou compléter certaines dispositions réglementaires et statutaires concernant l'organisation et le fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Ce règlement intérieur est à usage purement interne et n'est donc pas opposable à la Société par des tiers.

La Société est une société à Conseil d'Administration où les fonctions de Président et de Directeur Général sont dissociées. Aux termes des dispositions du Code de commerce, le Président et le Directeur Général de la Société sont mandataires sociaux.

Article 1 : Pouvoirs du Président du Conseil d'Administration

Le Président du Conseil d'Administration dirige et organise les travaux du Conseil. Il s'assure du bon fonctionnement de celui-ci, ainsi que des comités créés au sein du Conseil. Il convoque le Conseil d'Administration et arrête l'ordre du jour des réunions.

Article 2 : Pouvoirs du Conseil d'Administration et du Directeur Général

2.1. Pouvoirs du Conseil d'Administration

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 Amundi (le « Groupe ») et prend connaissance des comptes intermédiaires ;
- le Conseil veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ;
- le Conseil est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société ;
- le Conseil est informé de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et de ses principaux enjeux auxquels l'entreprise est confrontée y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale ;
- il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques tels que les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. À cette fin, le Conseil d'Administration reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission notamment de la part des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- il s'assure également que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes ;
- 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 de l'enveloppe de rémunération au titre de l'activité des membres du Conseil d'Administration ;
- 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.

(1) *Amundi est désignée dans le présent Règlement comme la « Société » et collectivement avec l'ensemble de ses filiales directes et indirectes comme le « Groupe ».*

En outre, le Conseil :

- arrête, sur proposition du Président et du Directeur Général, les orientations stratégiques du Groupe ;
- approuve les opérations visées à l'article 2.2 du présent règlement ;
- 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 ;
- entend le compte-rendu des responsables des contrôles permanents et de la conformité ;
- autorise le cas échéant la mobilité du responsable de la gestion des risques ;
- procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ;
- procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement.

2.2. Pouvoirs du Directeur Général

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances pour le compte de la Société, qu'il représente vis-à-vis des 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 prévu à l'article 4 du présent règlement, 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.

Toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée de la Société fait l'objet d'une approbation préalable par le Conseil d'Administration.

Article 3 : Fonctionnement du Conseil d'Administration

3.1. Réunion

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.

3.2. Convocation

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

Le Conseil d'Administration se réunira sur la convocation de son Président ou de son Vice-Président ou d'un tiers de ses membres. 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.

3.3. Visioconférence et conférence téléphonique

L'administrateur ne pouvant être physiquement présent à une réunion du Conseil d'Administration pourra informer le Président de son intention d'y participer par des moyens de visioconférence ou de télécommunication. Les moyens de visioconférence et de télécommunication utilisés devront satisfaire à des caractéristiques techniques garantissant une participation effective de chacun à la réunion du Conseil d'Administration. Ils devront permettre l'identification, par les autres membres, de l'administrateur participant à la réunion par visioconférence ou télécommunication, transmettre au moins sa voix et assurer la retransmission continue et simultanée des délibérations.

Un administrateur participant à la réunion par visioconférence ou télécommunication peut représenter un autre administrateur sous réserve que le Président du Conseil d'Administration dispose, au jour de la réunion, d'une procuration de l'administrateur ainsi représenté.

Les administrateurs participant à la réunion du Conseil d'Administration par visioconférence ou télécommunication seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

En cas de dysfonctionnement du système de visioconférence ou de télécommunication constaté par le Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration peut valablement délibérer et/ou se poursuivre avec les seuls membres présents physiquement, dès lors que les conditions de quorum sont satisfaites.

Le registre de présence et le procès-verbal devront mentionner le nom des administrateurs présents et réputés présents au sens de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Conformément à la loi, la participation par visioconférence ou télécommunication ne pourra être acceptée pour les décisions suivantes :

- établissement des comptes annuels et du rapport de gestion ;
- établissement des comptes consolidés et du rapport sur la gestion du Groupe, s'il n'est pas inclus dans le rapport annuel.

Les exclusions précitées portent uniquement sur la prise en compte des participants à distance dans le *quorum* et la majorité et non pas sur la possibilité des administrateurs concernés de participer à la réunion et de donner leur avis, à titre consultatif sur les décisions concernées.

La participation par visioconférence ou télécommunication pourra également être refusée pour des raisons techniques par le Président, dans la mesure où ces raisons techniques empêcheraient la tenue du Conseil d'Administration par visioconférence ou télécommunication dans les conditions légales et réglementaires applicables.

3.4. Consultation écrite

Conformément à l'article 14 des statuts, le Conseil d'Administration peut pour les décisions listées ci-dessous, se prononcer par voie de consultation écrite :

- nomination à titre provisoire de membres du Conseil tel que prévu à l'article L. 225-24 du Code de commerce ;
- modifications statutaires de mise en conformité législative et réglementaire prévues au second alinéa de l'article L. 225-36 du Code de commerce ;
- convocation de l'Assemblée générale prévue au I de l'article L. 225-103 du Code de commerce ;
- transfert du siège social dans le même département.

Les projets de décision par voie de consultation écrite sont adressés au nom du Président du Conseil à tous les membres du Conseil par voie électronique. Chaque administrateur peut faire part de son vote (en faveur de la proposition ou contre) dans un délai de cinq jours suivant la date de consultation. Toute absence de réponse dans les temps impartis équivaudra à un vote contre.

La proposition, si elle est approuvée, fera l'objet d'un procès-verbal de décision du Conseil par voie de consultation écrite, qui sera soumis à l'approbation de la prochaine réunion du Conseil d'Administration. L'ensemble des votes des administrateurs sera repris en annexe du procès-verbal.

3.5. Information des administrateurs

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.

3.6. Procès-verbaux des séances du Conseil d'Administration

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées par des procès-verbaux établis en un exemplaire dactylographié, numéroté en fonction de la date des débats auxquels il se rapporte et paginé sans discontinuité. Ces procès-verbaux sont inscrits sur un registre spécial, signés par le Président de la séance et au moins un administrateur (ils sont signés par deux administrateurs en cas d'empêchement du Président de la séance) et conservés conformément aux dispositions réglementaires.

Le procès-verbal de chaque séance indique :

- le nom des administrateurs présents, physiquement ou par visioconférence ou autres moyens de télécommunication, représentés, excusés ou absents, ainsi que le nom de toute autre personne ayant assisté à tout ou partie de la réunion ;
- le compte-rendu des débats et des délibérations du Conseil d'Administration et les questions soulevées et les réserves émises par les membres participants ; et
- le cas échéant, la survenance d'un incident technique relatif à une visioconférence ou une conférence téléphonique lorsqu'il a perturbé le déroulement de la séance.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux à produire en justice ou les délibérations formelles sont valablement certifiés conformes par le Président, le Directeur Général ou un Directeur Général Délégué, l'administrateur délégué temporairement dans les fonctions de Président, le secrétaire du Conseil ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Article 4 : Comités du Conseil

Le Conseil d'Administration de la Société a mis en place un Comité d'Audit, un Comité des Risques, un Comité Stratégique et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (« RSE »), un Comité des Rémunérations et un Comité des Nominations.

4.1. Composition, présidence et réunions

Le Comité d'Audit est composé de deux tiers d'administrateurs indépendants et ne comprend aucun dirigeant mandataire social. Le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations sont composés majoritairement d'administrateurs indépendants et sont présidés par un administrateur indépendant.

Le Président de chacun des comités convoquera le comité et fixera l'ordre du jour ou l'objet principal des réunions, compte tenu notamment des demandes de ses membres, dans le respect des attributions dudit comité énoncées ci-après. Les membres du comité devront disposer, avant la réunion et dans un délai suffisant, de l'information leur permettant de rendre un avis éclairé.

Chaque membre d'un comité pourra demander au Président du comité d'ajouter à l'ordre du jour un ou plusieurs points, dans le respect des attributions dudit comité.

Le Président du comité animera les débats et rendra compte au Conseil d'Administration des recommandations formulées par le comité.

Le Conseil d'Administration pourra saisir chaque comité d'une demande spécifique entrant dans le champ de ses attributions et demander au Président de chaque comité la convocation d'une réunion sur un ordre du jour spécifique.

Chaque comité pourra se réunir par tout moyen, y compris *via* des moyens de visio ou de téléconférence. Il pourra également se prononcer par voie de consultation écrite.

Pour délibérer valablement, la moitié au moins des membres d'un comité doit être présente ou se prononcer. Les avis et recommandations qu'un comité rend au Conseil d'Administration sont adoptés à la majorité de ses membres présents ou représentés.

Chaque réunion d'un comité donnera lieu à l'établissement d'un procès-verbal qui sera communiqué aux membres dudit comité. Le procès-verbal devra faire état de l'opinion de tout membre du comité, si ce dernier en fait la demande.

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

4.2. Attributions du Comité d'Audit

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 conformément à la procédure approuvée par le Conseil le suivi du respect des critères permettant de qualifier de courante toute convention entrant dans le régime des conventions réglementées ;
- 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 ;
- d'autoriser la fourniture par les commissaires aux comptes de services autres que la certification des comptes.

4.3. Attributions du Comité des Risques

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 de conseiller le Conseil d'Administration sur les stratégies et l'appétence en matière de risques, en cohérence avec la stratégie de développement de l'entreprise ;
- de veiller au respect des conditions de mise en œuvre de la stratégie risque adoptée par le Conseil, en ce compris le suivi des engagements pris par la Société en tant qu'acteur financier responsable, dans les domaines sociaux et environnementaux ;
- l'assister 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 ;
- dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et, le cas échéant, de l'audit interne concernant les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable financière et extra-financière, le comité entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques et peut donner son avis sur l'organisation de leurs services. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports ;
- de façon plus large, d'analyser tout sujet pouvant représenter un facteur de risque pour l'entreprise, de nature à remettre en cause la pérennité et ou la rentabilité de certaines activités ou de nature à générer des situations préjudiciables à l'entreprise en l'exposant à un risque financier ou de réputation trop important.

4.4. Attributions du Comité des Rémunérations

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 ;
- les principes de la politique de rémunération des salariés du Groupe 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 ;
- 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 rémunération au titre de l'activité des membres du Conseil d'Administration, à soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires et à la répartition de cette enveloppe entre les membres du Conseil d'Administration et les 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 ;
- il contrôle directement la rémunération du responsable de la fonction de gestion des risques et, le cas échéant, du responsable de la fonction conformité ;
- et analyse la politique de rémunération et sa mise en œuvre au regard des enjeux sociaux et environnementaux.

4.5. Attributions du Comité des Nominations

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

- identifier et recommander au Conseil d'Administration les candidats aptes à être nommés administrateurs et proposés par les actionnaires, apprécier annuellement les critères d'indépendance pour les administrateurs qualifiés d'indépendants ;
- 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 ;
- fixer un objectif à atteindre pour que les hommes et les femmes soient représentés de façon équilibrée et élaborer une politique visant à atteindre cet objectif ;
- examiner périodiquement les politiques en matière de sélection et de nomination des membres de la direction générale et du responsable de la fonction de gestion des risques, ainsi que des organes sociaux de l'ensemble des sociétés du Groupe et formuler des recommandations en la matière ; et
- 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.

4.6. Attributions du Comité Stratégique et de la RSE

Le Comité Stratégique et de la RSE 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 et de la RSE examinera préalablement les projets d'opérations visés à l'article 2.2 et formulera un avis sur lesdits projets.

Il examine, au moins annuellement, les actions conduites par le Groupe en matière de RSE.

Les travaux et avis du Comité Stratégique et de la RSE sont rapportés au Conseil d'Administration par le Président du comité ou par un membre du comité désigné par celui-ci.

8.3 ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE

L'activité d'Amundi est régie par des réglementations spécifiques à chaque pays dans lequel le Groupe opère, directement ou par le biais de filiales ou de partenariats. En ce qui concerne son activité principale, la gestion d'actifs, Amundi est soumis à de nombreuses réglementations, à une surveillance prudentielle et à des exigences en matière d'agrément (pour les sociétés exerçant une activité réglementée et pour les produits d'épargne). En outre, plusieurs entités du Groupe, dont la Société, sont agréées en tant qu'établissement de crédit et donc soumises au contrôle des superviseurs bancaires.

Amundi est soumis à des lois et des réglementations encadrant les activités de gestion d'actifs, y compris des exigences en termes d'organisation interne et de bonne conduite, des exigences prudentielles, des règles en matière d'investissement et d'allocation d'actifs, des règles relatives à la prévention du blanchiment d'argent, des règles relatives à l'identification et la connaissance des clients (*Know Your Customer*, ou KYC) et des règles relatives aux sanctions internationales, incluant celles émises par l'*Office of Foreign Assets Control* du Département du Trésor aux États-Unis, qui sont applicables à Amundi au niveau international.

Les réglementations applicables à Amundi sont en évolution permanente, plus particulièrement au sein de l'Union européenne (UE). Ces réglementations pourraient également évoluer à la suite de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne (Brexit). À noter que dans le contexte de la publication par l'ESMA (*European Securities and Markets Authority*) le 5 novembre 2020 de ses orientations sur les commissions de surperformance dans les organismes de placement collectif en valeurs mobilières et certains types de fonds d'investissement alternatifs, lesquelles ont été intégrées à la doctrine de l'AMF (position DOC-2021-01 du 5 janvier 2021), il est possible que la méthode actuelle de calcul des commissions de surperformance soit sujette à des ajustements pour être en conformité avec les recommandations de l'ESMA.

Toute nouvelle réglementation ou modification dans la mise en œuvre ou l'application des lois et réglementations en vigueur pourrait, le cas échéant, avoir une incidence significative sur l'activité et le résultat d'exploitation d'Amundi.

8.3.1 Réglementation relative aux activités de gestion d'actifs

8.3.1.1 Union européenne

8.3.1.1.1 Présentation générale

Les activités de gestion d'actifs d'Amundi peuvent être divisées en deux catégories principales :

- la gestion de portefeuille et le conseil en investissement, régis par la réglementation MIFID II ;
- la gestion de fonds et autres organismes de placement collectif, y compris les OPCVM et les FIA, régis par la Directive OPCVM V et la Directive AIFM, respectivement.

En sus de ces principaux textes législatifs, les activités de gestion d'actifs sont impactées par d'autres réglementations et projets de réformes au niveau européen, tel que la réglementation applicable aux produits financiers dérivés (*European Market Infrastructure Regulation*, EMIR), la réglementation visant à l'encadrement du « système bancaire parallèle » ou encore la réglementation applicable à la finance durable (SFDR / TAXONOMY).

Même si les lois et réglementations varient d'un pays à l'autre, les textes transposant les textes législatifs de l'UE dans chaque État membre sont substantiellement similaires dans tous les pays dans lesquels Amundi opère, notamment en France, en Italie, en Allemagne, en Autriche, en Espagne, et au Luxembourg. Toutefois, la transposition législative au niveau de chaque pays européen des Directives ou leur interprétation par les autorités de supervision locales peut donner lieu à des approches différentes et connaître parfois certains retards.

Système du passeport européen

L'un des objectifs du cadre réglementaire européen est de faciliter la commercialisation transfrontalière des produits d'investissements en Europe. Le passeport européen permet à une société de gestion qui a été agréée par le régulateur de son pays d'origine de conduire ses activités dans l'UE ou dans les États parties à la convention relative à l'Espace économique européen (EEE) dans le cadre de la libre prestation de services ou de la liberté d'établissement. Une société de gestion qui souhaite conduire les activités pour lesquelles elle a été agréée dans un autre État doit en informer les autorités compétentes de son État membre d'origine. Dans l'État membre d'accueil, la société de gestion peut uniquement conduire les activités couvertes par l'agrément octroyé dans son État membre d'origine.

En matière de gestion d'actifs, un passeport peut être accordé pour trois types d'activités : (i) la gestion d'OPCVM, (ii) la gestion de FIA et (iii) la gestion de portefeuille pour compte de tiers. Le passeport peut également couvrir d'autres services d'investissement tels que la réception/transmission d'ordres et l'exécution d'ordres pour le compte de tiers. Le régime du passeport permet aux entités d'Amundi en bénéficiant de conduire leurs activités de manière transfrontalière au sein de l'UE.

Exigences en fonds propres

Conformément aux divers régimes réglementaires applicables aux activités de gestion d'actifs, plusieurs entités du Groupe sont soumises à des exigences en matière de capital minimum, généralement égales au plus élevé des montants suivants : 25 % des frais généraux de l'année précédente, ou 125 000 euros complétés d'un montant égal à 0,02 % des encours sous gestion excédant 250 millions d'euros (plus 0,01 % supplémentaire, au minimum, de la valeur des portefeuilles des FIA gérés pour les entités réglementées soumises à la Directive AIFM). Ces exigences de fonds propres sont significativement plus limitées que celles applicables à Amundi au titre de la réglementation bancaire en vigueur. Se référer au paragraphe 8.3.2 « Réglementations bancaires applicables à Amundi ».

Réglementations applicables aux politiques de rémunération

Les Directives AIFM et OPCVM V ainsi que la réglementation bancaire CRD V encadrent les politiques de rémunération des établissements de crédit, prestataires de services d'investissement et gestionnaires de FIA afin de s'assurer que ces politiques sont compatibles avec les principes de bonne gestion des risques (voir section 2.4 « Rémunération des personnels identifiés »). En outre, la Directive 2019/2034 (« IFD ») décrite ci-dessous (voir section 2.3.2.2) a créé un régime spécifique en matière de rémunérations pour les entreprises d'investissement, qui sera applicable à certaines filiales du Groupe à compter de l'exercice 2022 (sur ces éléments relatifs à la rémunération, voir section 2.4).

8.3.1.1.2 Réglementations applicables à la prestation de services d'investissement

Cadre juridique applicable

Les prestataires de services d'investissement du Groupe ont l'obligation de se conformer au cadre réglementaire MIFID II régissant la prestation de ces services, incluant les activités de gestion de portefeuille, également appelée gestion discrétionnaire, le conseil en investissement ou encore le service de réception et transmission d'ordres.

Cette réglementation prévoit notamment, (i) des exigences en termes d'organisation interne, (ii) des obligations de bonne conduite pour assurer la protection des investisseurs grâce à des exigences renforcées en matière d'information, d'évaluation de l'adéquation et du caractère approprié aux clients, d'exécution des ordres dans les conditions les plus favorables aux clients et de règles de traitement des ordres des clients, (iii) un encadrement renforcé des rétrocessions versées dans le cadre de la fourniture de conseil en investissement, (iv) l'accroissement des exigences de transparence pré- et post-négociation et leur extension à des instruments financiers additionnels et (v) un accroissement des pouvoirs des autorités compétentes. Les règles applicables dépendent ensuite du type de clients, avec un degré de protection élevé pour les clients non professionnels et à l'inverse une flexibilité permise dans les relations avec les investisseurs professionnels.

Des obligations d'information renforcées

MIFID II impose aux prestataires de services d'investissement des obligations accrues en matière d'information des clients lors de la fourniture de services d'investissement, notamment de conseil en investissement. Les entités réglementées doivent fournir des orientations et des mises en garde claires et appropriées concernant les risques liés aux instruments financiers et notamment indiquer aux clients si la gamme d'instruments qui leur est offerte est établie ou fournie par des entités ayant des liens et relations avec l'entité offrant les services de conseil. De plus, MIFID II introduit des obligations d'information supplémentaires quant aux éléments constitutifs du prix des services et instruments financiers. Le client doit être informé du montant cumulé des coûts et charges relatifs aux services d'investissement et services auxiliaires.

De nouvelles exigences issues du Règlement Délégué (UE) 2021/1253 seront introduites pour intégrer les préférences ESG dans les tests d'adéquation des produits pour les investisseurs, et des facteurs de durabilité dans l'organisation interne des entreprises d'investissement. De même, la Directive Déléguée (UE) 2021/1269, va entraîner la prise en compte des facteurs de durabilité dans la définition d'un marché cible qui devra préciser les types de clients ou groupes de clients ayant des préférences ESG avec lesquels le produit proposé est compatilble.

Réglementation des rétrocessions

MIFID II renforce la protection des investisseurs concernant les paiements qu'une société peut recevoir ou payer à des tiers lors de la prestation de services d'investissement. Il est interdit aux sociétés fournissant le conseil en investissement d'une manière indépendante ou conduisant des activités de gestion de portefeuille, de percevoir des honoraires, commissions, bénéfices monétaires ou non monétaires de la part de tiers. Certains bénéfices mineurs de nature non monétaire sont néanmoins possibles mais le client doit en être clairement informé.

S'agissant des entités fournissant des services d'investissement autres que la gestion de portefeuille ou le conseil en investissement indépendant, des rétrocessions pourront être perçues à condition que ces paiements aient pour objet d'améliorer la qualité du service rendu au client, être fournis dans la durée et ne nuisent pas au respect par le prestataire de son obligation d'agir de manière honnête, équitable et professionnelle dans l'intérêt de ses clients. Le client doit être clairement informé de l'existence, de la nature et du montant de telles rétrocessions, d'une manière complète, précise et compréhensible, avant toute fourniture de service.

L'interdiction des rétrocessions en matière de conseil en investissement indépendant ne s'applique pas aux rétrocessions de commissions versées aux entités des réseaux du Crédit Agricole, de la Société Générale, d'UniCredit, de BAWAG et de Banco Sabadell au titre des accords de distribution avec ces réseaux.

8.3.1.1.3 Réglementations applicables aux fonds

Réglementation applicable aux OPCVM

Les entités d'Amundi gérant et commercialisant des OPCVM dans l'UE doivent se conformer aux exigences organisationnelles et aux règles de bonne conduite de la Directive OPCVM V.

Des règles strictes en termes d'organisation interne doivent être respectées, y compris des exigences relatives à la gestion du risque et des conflits d'intérêt, ainsi que des règles de bonne conduite notamment liées à l'information devant être fournie aux clients et au montant des commissions. Les actifs d'un OPCVM ou FIA doivent être conservés par un dépositaire devant être une entité distincte. L'activité des dépositaires est encadrée par des règles relatives aux entités éligibles à cette fonction, à leurs missions, leur responsabilité et aux accords de délégation.

En outre, les OPCVM sont soumis à des règles relatives à l'allocation et la diversification des actifs et ne doivent notamment pas investir plus de (i) 5 % des actifs en valeurs mobilières ou instruments du marché monétaire émis par la même entité ou (ii) 20 % de ses actifs en dépôts auprès de la même entité.

La société de gestion doit établir pour chacun des OPCVM qu'elle gère un court document contenant des informations clés pour les investisseurs (*Key Investor Information Document* ou KIID). Ce document doit contenir des informations sur les éléments essentiels relatifs aux OPCVM concernés, notamment l'identification de l'OPCVM, une brève description de ses objectifs d'investissement et de sa politique d'investissement, une présentation des performances passées, les coûts et charges associés et le profil risques/bénéfices de l'investissement. La société de gestion doit également publier un prospectus comprenant les informations nécessaires aux investisseurs pour être à même de porter un jugement éclairé sur l'investissement qui leur est proposé et, en particulier, sur les risques afférents.

Réglementation applicable aux gestionnaires de FIA

L'activité d'Amundi est impactée par la Directive AIFM, qui impose des exigences réglementaires strictes aux gestionnaires de FIA. Les FIA sont définis comme les entités (autres que les OPCVM) qui lèvent des capitaux auprès d'un certain nombre d'investisseurs, en vue de les investir au bénéfice de ces investisseurs conformément à une politique d'investissement définie. La Directive AIFM impose des exigences supplémentaires en termes d'organisation, de gouvernance, d'information et d'allocation d'actifs, et requiert que les actifs des FIA soient conservés par des dépositaires indépendants du gestionnaire et du FIA.

Les gestionnaires des FIA doivent effectuer des reportings fréquents auprès des autorités compétentes de leur État membre d'origine pour le compte des FIA qu'ils gèrent. Ils doivent notamment fournir des informations sur (i) les principaux instruments dans lesquels chaque FIA investit, (ii) les marchés où chaque FIA est implanté ou actif, et sur les expositions et les concentrations les plus importantes pour chacun des FIA. En outre, les gestionnaires de FIA sont soumis à des obligations renforcées en matière d'information des investisseurs. Ils doivent, pour chaque FIA de l'UE qu'ils gèrent et pour chacun des FIA qu'ils commercialisent dans l'UE, établir un Rapport Annuel, au plus tard six mois après la fin de l'exercice social. Les gestionnaires doivent également mettre à la disposition des investisseurs, avant tout investissement, une liste d'informations comprenant notamment une description de la stratégie d'investissement et des objectifs du FIA, une description des procédures selon lesquelles le FIA peut modifier sa stratégie ou politique d'investissement, une description de la procédure de valorisation du FIA et de la méthode de fixation du prix des actifs, une description de la gestion du risque de liquidité du FIA et une description de toutes les commissions, charges et dépenses (y compris les montants maximaux de celles-ci) directement ou indirectement supportées par les investisseurs.

Les gestionnaires européens peuvent commercialiser au sein de l'UE, sous certaines conditions, des parts ou actions de FIA européens ou non européens grâce au régime du passeport.

Information à fournir aux investisseurs par les fonds intégrant une approche extra-financière (France)

Les sociétés de gestion du Groupe Amundi sont soumises aux dispositions de la Position – Recommandation de l'AMF (Doc-2020-03) relative aux « Informations à fournir par les placements collectifs intégrant des approches extra-financières », mise à jour en janvier 2022 pour tenir compte de la publication conjointe par la FBF et l'AMAFI de la charte commune sur la couverture synthétique des fonds ESG. Par cette position, l'AMF a clarifié ses attentes vis-à-vis des sociétés de gestion en matière d'information fournie aux investisseurs par les fonds intégrant des approches extra-financières. Cette position s'applique aux OPC présentant une dimension extra-financière autorisés à la commercialisation en France auprès d'une clientèle d'investisseurs non professionnels. L'information adressée aux investisseurs doit être proportionnée à la prise en compte effective et mesurable des caractéristiques extra-financières. La mise en œuvre de cette doctrine implique la mise à jour éventuelle de la documentation réglementaire, de la documentation commerciale et de la dénomination des fonds existants.

Réglementation SFDR

Les sociétés de gestion de portefeuille du Groupe Amundi fournissant un service de gestion de portefeuille (organismes de placement collectifs ou « OPC », ou mandats de gestion) ou de conseil en investissement sont soumises aux dispositions du règlement Disclosure et, à ce titre, doivent décrire les impacts en matière de durabilité consistant plus particulièrement à communiquer et identifier la classification SFDR (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) applicable aux produits financiers et à respecter les obligations en matière de transparence de l'information posées par SFDR.

Elles sont tenues également de modifier le cas échéant la documentation des OPC et mandats relevant du règlement SFDR.

Parallèlement à la réglementation SFDR, les sociétés de gestion de portefeuille du Groupe Amundi doivent aussi se conformer aux dispositions du Règlement Européen Taxonomie publié au *Journal Officiel* le 22 juin 2020. Ce texte entre en application le 1er janvier 2022 avec pour objectif d'établir un système de classification des activités durables sur le plan environnemental et de compléter les exigences de transparences introduites par SFDR.

Réglementation applicable aux fonds monétaires

Les fonds monétaires sont des FIA ou des OPCVM investissant dans des actifs à court terme liquides ayant pour objectif d'offrir des rendements comparables à ceux du marché monétaire et/ou de préserver la valeur de l'investissement. Le règlement MMF établit des règles de fonctionnement uniformes au niveau européen afin de rendre ces fonds plus résilients, de limiter les risques d'instabilité financière et de garantir le traitement équitable des investisseurs. Ce règlement s'applique aux OPCVM ou FIA, dont la gestion et la commercialisation sont soumises à agrément. Ces nouvelles règles s'appliquent cumulativement avec des règles existantes posées par les réglementations OPCVM et AIFM, sauf dispositions contraires du règlement.

Les fonds monétaires doivent obtenir un agrément spécifique avant d'être gérés ou commercialisés. La politique d'investissement est encadrée par des exigences en matière d'actifs éligibles, de concentration et de diversification des portefeuilles d'actifs. Le gestionnaire de fonds monétaires doit également mettre en place un dispositif de simulations de crise ainsi que des procédures d'évaluation interne pour déterminer la qualité de crédit des instruments du marché monétaire, procédures devant être documentées, validées, appliquées en permanence et revues périodiquement.

Le règlement MMF soumet les fonds monétaires à des exigences de transparence accrues. Les actifs d'un fonds monétaire devront être valorisés au moins quotidiennement, avec publication de la valorisation quotidiennement sur le site internet du fonds monétaire.

Les fonds monétaires sont également soumis à des obligations de reporting hebdomadaire concernant la composition du portefeuille avec notamment ventilation par échéance, profil de crédit, valeur totale des actifs et rendement net.

8.3.1.1.4 Réglementation EMIR

Les activités d'Amundi portant sur les instruments dérivés sont soumises à la réglementation EMIR sur les produits dérivés négociés de gré à gré, les contreparties centrales et les référentiels centraux. Ce cadre réglementaire impose (i) la compensation centralisée de certaines catégories de dérivés OTC standardisés, (ii) des exigences de reporting pour toute transaction sur instruments dérivés et (iii) la mise en œuvre de techniques d'atténuation des risques (telles que la constitution de garanties) pour les dérivés OTC qui ne font pas l'objet d'une compensation centrale.

8.3.1.1.5 Encadrement du secteur bancaire dit parallèle

Opérations de financement sur titres

Le règlement européen relatif à la transparence des opérations de financement sur titres et de la réutilisation vise à la transparence de ces opérations et à limiter les risques associés. Trois types d'obligations sont introduits pour les gestionnaires de fonds : (i) une obligation de déclaration des opérations de financement sur titres auprès de référentiels centraux de données, (ii) une obligation de publication d'informations sur l'utilisation des opérations de financement sur titres et des contrats d'échange sur rendement global (*Total Return Swaps*) et (iii) un encadrement de la réutilisation des instruments financiers remis en collatéral.

Produits d'investissement packagés

Le règlement européen portant sur les produits d'investissement, dit « PRIIPS » (*Packaged Retail Investment and Insurance Products*) vise à uniformiser l'information précontractuelle remise aux investisseurs non professionnels (au sens de la Directive MIFID II) pour les produits d'investissement dont la performance est fonction d'actifs sous-jacents (tels que les OPCVM et FIA, dépôts structurés, obligations structurées, contrats d'assurance-vie en unité de compte, etc.). Le règlement PRIIPS s'applique également aux titres ou parts de véhicules de titrisation.

L'initiateur de ces produits doit établir un document d'informations clés (DIC), au contenu exact, loyal et clair, présentant les conditions et modalités du produit afin de permettre à l'investisseur de détail de disposer des informations de base pour comprendre et comparer le produit.

8.3.1.1.6 Finance durable

À la suite de son plan d'action du 8 mars 2018, la Commission européenne a fait de la finance durable l'une de ses priorités dans la mise en œuvre de l'Union des marchés de capitaux avec de nombreuses initiatives réglementaires de niveau 1 et de niveau 2, en cours de discussions. Le règlement dit « Disclosure » définit des règles harmonisées applicables à tous les professionnels des marchés financiers, dont les sociétés de gestion, en matière de publication d'informations relatives aux investissements durables et aux risques en matière de durabilité. Les acteurs sont tenus de prendre en compte les risques ESG sur leurs investissements, et doivent informer sur les principales incidences négatives de leur politique d'investissement sur ces facteurs ESG. Le règlement prévoit également des exigences renforcées de transparence pour les produits mettant en avant des caractéristiques ESG et les investissements dits durables. Le règlement est entré en application le 10 mars 2021, mais les normes techniques de réglementation qui doivent définir le contenu et la présentation des informations que devront publier les professionnels des marchés financiers ne seront applicables qu'à une date ultérieure. La Commission européenne a indiqué, dans un courrier adressé au Parlement et au Conseil en date du 25 novembre 2021, que la date d'entrée en vigueur de ces normes techniques serait reportée au 1er janvier 2023.

En date du 1er janvier 2022 le règlement Taxonomie vient compléter les exigences de transparences introduites par SFDR dit « Disclosure ».

En matière d'indices, le règlement dit « Benchmark » crée deux nouveaux indices bas carbone européens, l'*EU Climate Transition Benchmark* et l'*EU Paris-aligned Benchmark*, avec des exigences de transparence renforcées, afin de fournir aux investisseurs une meilleure information sur l'empreinte carbone des entreprises et des portefeuilles d'investissement.

8.3.1.2 France

Le cadre réglementaire français applicable aux activités de gestion d'actifs d'Amundi reflète pour l'essentiel le cadre européen décrit ci-dessus.

8.3.1.2.1 Les organes réglementaires et de supervision français

L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)

L'ACPR a une mission double : superviser les établissements de crédit, les entreprises d'investissement et les compagnies d'assurance et veiller à la protection des consommateurs et à la stabilité du système financier. Dans son rôle d'organe de supervision, l'ACPR octroie des agréments aux entreprises d'investissement et veille au respect par les établissements de crédit et les entreprises d'investissement des lois et règlements applicables et des conditions de leur agrément et surveille leur situation financière (sous réserve des pouvoirs dévolus à la BCE (voir ci-dessous)). L'ACPR dispose de pouvoirs de sanction et de police administrative à l'égard des entités supervisées. Depuis novembre 2014, certains pouvoirs de supervision et de sanction à l'égard des établissements de crédit, précédemment confiés à l'ACPR, ont été transférés à la Banque Centrale Européenne. Se référer au paragraphe 8.3.2.1 « Les organes réglementaires et de supervision bancaires ».

L'Autorité des marchés financiers (AMF)

L'AMF est en charge de la régulation et de la supervision des marchés financiers ainsi que de la supervision des sociétés de gestion de portefeuille. Ces dernières doivent obtenir un agrément de l'AMF afin de conduire leurs activités. La nature de cet agrément dépend des activités de gestion envisagées et de la capacité financière et organisationnelle des sociétés qui le sollicitent. Les sociétés de gestion de portefeuille peuvent ainsi solliciter un agrément pour deux activités

différentes qui sont : (i) la gestion d'OPCVM et (ii) la gestion de FIA. Selon l'agrément octroyé, les sociétés de gestion de portefeuille peuvent également proposer des services d'investissement, définis dans MIFID II, tels que la gestion de portefeuille pour compte de tiers, le conseil en investissement ou la réception et la transmission d'ordres.

Lorsqu'elles sont autorisées à gérer à la fois des OPCVM et des FIA, les sociétés de gestion de portefeuille doivent se conformer aux réglementations applicables à ces deux activités de manière cumulative, sauf disposition contraire. L'AMF contrôle le respect par les sociétés de gestion de portefeuille des lois et règlements qui leur sont applicables et des conditions de leur agrément et dispose d'un pouvoir de sanction à l'égard de toute personne enfreignant ces réglementations.

8.3.1.2.2 Les dispositions relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et la corruption

Les prestataires de services d'investissement (sociétés de gestion de portefeuille, entreprises d'investissement et établissements de crédit agréés pour fournir des services d'investissement) sont tenus de déclarer à une cellule de lutte anti-blanchiment placée sous l'autorité du ministre de l'Économie français, Tracfin (pour traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins), toute opération portant sur des sommes dont ils savent, soupçonnent ou ont de bonnes raisons de soupçonner qu'elles proviennent d'une infraction passible d'une peine privative de liberté supérieure à un an ou sont liées au financement du terrorisme.

Les institutions réglementées sont soumises à une obligation de vigilance, comprenant notamment l'obligation d'établir pour tout contrat ou transaction financière, des procédures « KYC » permettant l'identification du client et « KYS » permettant l'identification du fournisseur, ainsi que du bénéficiaire effectif. Elles doivent également mettre en place des systèmes d'évaluation et de gestion des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme adaptés aux opérations et aux clients et fournisseurs concernés. Elles sont également tenues de mettre en œuvre un programme de prévention de la corruption.

8.3.2 Réglementations bancaires applicables à Amundi

8.3.2.1 Les organes réglementaires et de supervision bancaires

Les autorités de supervision bancaires

Le 15 octobre 2013, l'UE a adopté un règlement établissant un mécanisme unique de surveillance pour les établissements de crédit de la zone euro et les pays où existe un système de consentement préalable explicite (opt-in) (le « Mécanisme de Surveillance Unique de la BCE »), qui a confié des missions spécifiques à la Banque Centrale Européenne (la BCE) concernant la surveillance prudentielle des établissements de crédit. Ce règlement a octroyé à la BCE, en coordination avec les régulateurs nationaux compétents, un pouvoir direct de supervision sur certains établissements de crédit européens et groupes bancaires, y compris le groupe Crédit Agricole. Du fait de l'appartenance d'Amundi au groupe Crédit Agricole, plusieurs entités du Groupe sont supervisées directement par la BCE, dont la Société et Amundi Finance, et par l'ACPR pour Amundi Intermédiation et Amundi ESR.

Depuis le 4 novembre 2014, la BCE assume pleinement sa mission de supervision dans le cadre de la réglementation européenne telle que transposée en droit français et des orientations et des recommandations émises par l'Autorité bancaire européenne (l'« ABE »), ainsi que ses responsabilités au sein du Mécanisme de Surveillance Unique de la BCE, en coordination étroite, en France, avec l'ACPR (l'ACPR et la BCE étant ci-après, chacune, une « Autorité de Supervision Bancaire »).

Cadre de supervision

L'Autorité de Supervision Bancaire compétente prend des décisions individuelles, instruit et délivre des agréments aux établissements de crédit et entreprises d'investissement et accorde des exemptions spécifiques conformément aux réglementations bancaires en vigueur. Elle veille au respect par les établissements de crédit, ainsi que par les entreprises d'investissement, des lois et des règlements qui leur sont applicables et des conditions de leur agrément, et surveille leur situation financière.

L'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut exiger des établissements de crédit et entreprises d'investissement qu'ils se conforment aux réglementations applicables et qu'ils cessent de mener des activités susceptibles de nuire aux intérêts des clients. L'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut également requérir d'une institution financière qu'elle prenne les mesures nécessaires pour renforcer ou rétablir sa situation financière, améliorer ses méthodes de gestion et/ou ajuster sa structure organisationnelle et ses activités pour atteindre ses objectifs. Lorsque la solvabilité, la liquidité d'un établissement financier ou les intérêts des clients sont ou pourraient être menacés, l'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut prendre certaines mesures provisoires telles que : soumettre l'établissement à une surveillance spécifique, limiter ou interdire la conduite de certaines activités (y compris la collecte de dépôts), le versement de certains paiements, la cession de certains actifs, la distribution de dividendes aux actionnaires, et/ou le versement d'une rémunération variable. L'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut aussi exiger des établissements de crédit qu'ils maintiennent leur niveau de capital réglementaire et/ou leurs ratios de liquidité à un niveau plus élevé que celui requis par les réglementations applicables et les soumettre à des exigences spécifiques en matière de liquidité, y compris en termes d'asymétries d'échéances entre actifs et passifs.

En cas de non-respect des réglementations applicables, l'Autorité de Supervision Bancaire compétente peut imposer des sanctions administratives, telles que des avertissements, des amendes, la suspension ou la révocation de dirigeants et le retrait d'agrément, conduisant le cas échéant à la liquidation judiciaire de l'établissement concerné. L'Autorité de Supervision Bancaire compétente a aussi le pouvoir de nommer un administrateur provisoire pour gérer de manière

temporaire un établissement qu'elle estime être mal géré. Les procédures d'insolvabilité peuvent être ouvertes contre des établissements de crédit, ou des entreprises d'investissement, seulement après obtention de l'accord préalable de l'Autorité de Supervision Bancaire compétente.

L'autorité de résolution

En France, l'ACPR est chargée de mettre en œuvre les mesures relatives à la prévention et la résolution des crises bancaires.

Depuis le 1er janvier 2016, un Conseil de Résolution Unique (le CRU) est chargé de la planification de la résolution et de la préparation des décisions en la matière pour les établissements de crédit transfrontaliers et les groupes bancaires ainsi que pour les établissements de crédit et groupes bancaires directement supervisés par la BCE au sein de l'Union bancaire de la zone euro, comme le groupe Crédit Agricole. L'ACPR demeure responsable de la mise en œuvre des plans de résolution conformément aux instructions du CRU.

L'« Autorité de Résolution » désigne l'ACPR, le CRU et/ou toute autre autorité nationale autorisée à exercer ou à participer à l'exercice du pouvoir de renflouement interne (y compris le Conseil de l'Union européenne et la Commission européenne agissant conformément aux dispositions de l'article 18 du MRU).

8.3.2.2 La réglementation bancaire

En France, les établissements de crédit doivent se conformer aux normes de gestion financière définies par la réglementation européenne et par le ministère de l'Économie dont l'objet est notamment d'assurer la solvabilité et la liquidité des établissements de crédit français.

Ces réglementations bancaires sont majoritairement dérivées de la Réglementation CRD IV.

De nouvelles règles bancaires modifiant la Réglementation CRD IV ont été adoptées le 20 mai 2019 : la Directive (UE) 2019/878 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 (la « Révision de la Directive CRD IV » et, ensemble avec la Directive CRD IV, la « Directive CRD V ») et le règlement (UE) 2019/876 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 (la « Révision du règlement CRR » et, ensemble avec le règlement CRR, le « règlement CRR 2 » ; le règlement CRR 2 et la Directive CRD V étant ci-après référencés ensemble la « Réglementation CRD V »), tous les deux étant entrés en vigueur le 27 juin 2019. La Révision de la Directive CRD IV a été transposée, en droit français, par l'ordonnance n° 2020-1635 du 21 décembre 2020 portant diverses dispositions d'adaptation de la législation au droit de l'Union européenne en matière financière, qui est applicable depuis le 29 décembre 2020.

Conformément à ces réglementations, les établissements de crédit doivent se conformer à des exigences minimales en matière de fonds propres. Les exigences issues de ces réglementations qui sont applicables à Amundi en matière de solvabilité et d'adéquation des fonds propres sont développées en section 5.4 « Solvabilité et adéquation des fonds propres » du présent document d'enregistrement universel. En sus de ces exigences, les principales réglementations applicables aux établissements de crédit concernent la nécessité de diversifier les risques et les actifs liquides détenus, la politique monétaire, les restrictions aux investissements en actions et à la possibilité d'exercer d'autres activités non bancaires, les exigences de reporting, la mise en place d'un dispositif de contrôle interne approprié et d'une politique de rémunération compatible avec une gestion saine et effective des risques, et la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.

Enfin, la réglementation bancaire impose des obligations d'information aux établissements de crédit. Ils doivent fournir des informations concernant leurs objectifs et politiques en matière de gestion des risques, les modalités de gouvernance, le respect des exigences en matière d'adéquation du capital, les rémunérations qui ont une incidence significative sur le profil de risque et de levier. En outre, le Code monétaire et financier français impose des exigences d'information additionnelles aux établissements de crédit, qui doivent notamment fournir des informations concernant certains indicateurs financiers, leurs activités dans les États ou territoires non coopératifs, et plus généralement, des informations sur leurs implantations et leurs activités dans chaque État ou territoire.

L'évolution de la réglementation CRD/CRR s'accompagne d'un nouveau dispositif prudentiel européen propre aux entreprises d'investissement : la Directive et le règlement du 27 novembre 2019, applicables depuis le 26 juin 2021. Communément appelée IFD/IFR (« Investment Firm Directive/Regulation »), cette réglementation vise à instaurer un cadre prudentiel plus en adéquation avec la taille et les risques des entreprises d'investissement, souvent différents des risques bancaires traditionnels. Ainsi les exigences de fonds propres des entreprises d'investissement intègrent désormais des volumes d'activité et l'approche des risques bilanciels a été simplifiée. Le Groupe Amundi, du fait de la présence d'au moins un établissement de crédit, reste soumis au dispositif CRD/CRR en consolidé. Cependant, Amundi Intermédiation et Amundi ESR ont le statut d'entreprise d'investissement et sont soumises à ce nouveau régime à titre individuel.

En outre, la Commission européenne a présenté le 27 octobre 2021 un paquet législatif afin de finaliser l'adoption des standards de Bâle III au sein de l'Union européenne et a annoncé que ces nouveaux textes devraient entrer en vigueur à compter du 1er janvier 2025. Ce paquet législatif est composé (i) d'une proposition de directive amendant la Directive CRD V, (ii) d'une proposition de règlement amendant le règlement CRR 2, et (iii) d'une proposition de règlement amendant le règlement CRR 2 spécifiquement sur les aspects relatifs à la résolution bancaire. Ces textes comprennent un certain nombre de modifications aux règles existantes, y compris (i) la mise en œuvre des dernières mesures composant les standards de Bâle III, (ii) l'inclusion de règles explicites en matière de supervision et de gestion des risques ESG et l'introduction de pouvoirs additionnels pour les régulateurs concernant l'évaluation des risques ESG, et (iii) une harmonisation accrue des pouvoirs de surveillance des régulateurs.

8.3.2.3 La résolution bancaire

Le 15 mai 2014, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne ont adopté la Directive 2014/59/UE du Parlement et du Conseil, prévoyant l'établissement d'un cadre européen pour le redressement et la résolution des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (la BRRD), transposée en droit français par 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.

La BRRD a été modifiée par la Directive (UE) 2019/879 du Parlement européen et du Conseil du 20 mai 2019 modifiant la BRRD en ce qui concerne la capacité d'absorption des pertes et la recapitalisation des établissements de crédit et des entreprises d'investissement et la Directive 98/26/CE (la BRRD II), qui a été transposée en droit français par l'ordonnance n° 2020-1636 du 21 décembre 2020 relative au régime de résolution dans le secteur bancaire.

Ce dispositif, qui comprend des mesures de prévention et de résolution des crises bancaires, a pour objet de préserver la stabilité financière, d'assurer la continuité des activités, des services et des opérations des établissements dont la défaillance aurait de graves conséquences pour l'économie, de protéger les déposants, et d'éviter ou de limiter au maximum le recours au soutien financier public. Dans ce cadre, les autorités de résolutions européennes, dont le Conseil de résolution unique, ont été dotées de pouvoirs très étendus en vue de prendre toute mesure nécessaire dans le cadre de la résolution de tout ou partie d'un établissement de crédit ou du groupe auquel il appartient.

Les autorités de résolution peuvent ouvrir une procédure de résolution à l'encontre d'un établissement de crédit lorsqu'elle considère que : la défaillance de l'établissement est avérée ou prévisible, il n'existe aucune perspective raisonnable qu'une autre mesure de nature privée empêche la défaillance dans des délais raisonnables, une mesure de résolution est nécessaire et une procédure de liquidation serait insuffisante pour atteindre les objectifs recherchés de la résolution ci-dessus rappelés.

Suite à l'ouverture d'une procédure de résolution, les Autorités de Résolution disposent de plusieurs outils qu'elles peuvent déployer dans le but de recapitaliser l'établissement concerné ou d'en restaurer la viabilité, dans les conditions décrites ci-dessous. Elles peuvent notamment mettre en œuvre l'outil de « renflouement interne » pour réduire la valeur nominale des instruments de fonds propres ou convertir en titres de capital les autres instruments de fonds propres et certains engagements de l'établissement. L'outil de renflouement interne est mis en œuvre dans un premier temps par réduction des titres de capital de catégorie 1, et ensuite par la réduction ou conversion des autres instruments de fonds propres puis de certains engagements de l'établissement.

Nous comprenons que, pour les groupes bancaires mutualistes, dont le groupe Crédit Agricole, c'est la stratégie de résolution de « point d'entrée unique élargi » (« extended SPE ») qui devrait être privilégiée par les autorités de résolution. À ce titre et dans l'hypothèse d'une mise en résolution du groupe Crédit Agricole, c'est le périmètre composé de Crédit Agricole S.A. (en sa qualité d'organe central) et des entités qui lui sont affiliées qui serait considéré dans son ensemble comme le point d'entrée unique élargi (étant précisé qu'Amundi n'est pas affiliée à l'organe central Crédit Agricole S.A.).

En cas de difficultés financières susceptibles de justifier l'ouverture d'une procédure de résolution du Groupe Amundi, ou si la viabilité de la Société ou du groupe en dépend, les actions en circulation de la Société pourraient être diluées par conversion d'autres instruments de fonds propres ou de dette, annulées ou transférées, privant dès lors les actionnaires de leurs droits.

Outre l'outil de renflouement interne, des pouvoirs plus larges sont conférés à l'Autorité de Résolution pour mettre en œuvre d'autres mesures de résolution concernant les établissements défaillants (ou le groupe auquel ils appartiennent), comprenant notamment : la cession totale ou partielle des activités de l'établissement à un établissement tiers ou à un établissement relais, la séparation des actifs, le remplacement ou la substitution de l'établissement en tant que débiteur au titre d'instruments de dette, la modification des termes et conditions d'instruments de dette (la date d'échéance et/ou le montant des intérêts et/ou la suspension temporaire des paiements), la destitution des dirigeants de leurs fonctions, la nomination d'un administrateur spécial et l'émission de nouveaux titres de capital ou d'autres instruments de fonds propres. Lorsqu'elle utilise ses pouvoirs, l'Autorité de Résolution doit prendre en considération la situation du Groupe ou de l'établissement concerné et les conséquences potentielles de ses décisions dans l'État membre considéré.

Ainsi et bien qu'il ne soit pas possible de le prévoir, en cas de mise en résolution du groupe Crédit Agricole, les Autorités de Résolution pourraient exiger la vente par Crédit Agricole S.A. de toutes les actions de la Société qu'il détient.

Ratio MREL

Le ratio MREL *(Minimum Requirement for Own Funds and Eligible Liabilities)* est défini dans la BRRD et correspond à une exigence minimale de fonds propres et de passifs éligibles devant être disponibles pour absorber les pertes en cas de résolution.

Amundi n'a pas d'exigence propre de MREL, cependant en tant que filiale du groupe Crédit Agricole S.A., il contribue au ratio calculé au niveau du Groupe et rentre dans le dispositif de suivi et de pilotage mis en place par le Groupe.

Le Fonds de Résolution Unique

Le mécanisme de résolution unique prévoit la mise en place d'un fonds de résolution unique à compter du 1er janvier 2016, qui pourra être utilisé par le Conseil de Résolution Unique au soutien des plans de résolution (le « Fonds de Résolution Unique »). Ce Fonds de Résolution Unique, financé par l'ensemble des établissements bancaires, remplacera les fonds de résolutions nationaux mis en œuvre conformément à la BRRD. Le 19 décembre 2014, le Conseil a adopté le Règlement d'exécution (UE) 2015/81 définissant des conditions uniformes d'application du Règlement sur le Mécanisme de Résolution Unique en ce qui concerne les contributions ex ante au Fonds de Résolution Unique. Ce Règlement définit le mode de calcul des contributions des banques au Fonds de Résolution Unique, et prévoit les contributions annuelles devant être versées par les banques à ce dernier, proportionnellement au montant de leur passif, en excluant les fonds propres et les dépôts couverts et ajusté en fonction des risques. Le Fonds de Résolution Unique sera progressivement constitué sur une période de huit ans (2016-2023) et devra atteindre au moins 1 % du montant des dépôts couverts de l'ensemble des établissements de crédit agréés d'ici au 31 décembre 2023. En juillet 2021, le Fonds de Résolution Unique disposait d'environ 52 milliards d'euros.

8.4 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ MÈRE

Principaux investissements réalisés par Amundi au cours des trois derniers exercices

Date	Investissement	Financements
10/02/2015	Acquisition de Bawag PSK Invest (renommé par la suite Amundi Austria).	L'acquisition a été financée par des fonds propres tangibles.
31/08/2016	Acquisition de Kleinwort Benson Investors (renommée le jour même KBI Global Investors).	L'acquisition a été financée par des fonds propres tangibles.
03/07/2017	Acquisition du groupe Pioneer Investments, auprès d'UniCredit pour un montant total en numéraire de 3,545 Md€.	L'acquisition a été financée à hauteur de 1,5 Md€ par des fonds propres tangibles, à hauteur de 1,4 Md€ par une augmentation de capital, et à hauteur de 0,6 Md€ par une émission de dette senior et subordonnée auprès de Crédit Agricole S.A.
01/07/2020	Acquisition de Sabadell AM en Espagne auprès de Banco Sabadell pour 430 M€.	L'acquisition a été financée par des fonds propres tangibles.
30/09/2020	Création de la filiale d'Amundi BOC Wealth Management (détenue à 55 % par Amundi), joint venture en Chine avec BOC Wealth Management.	L'opération a été financée par des fonds propres tangibles.
05/10/2020	Rachat à BNP Paribas Asset Management de 49,96 % du capital de Fund Channel pour devenir actionnaire à 100 % de cette plateforme de distribution de fonds.	L'opération a été financée par des fonds propres tangibles.
31/12/2021	Acquisition du groupe Lyxor auprès de la Société Générale pour 825 M€.	L'opération a été financée par des fonds propres tangibles.

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.

En février 2021 a été annoncée la création **d'Amundi Technology** une nouvelle ligne métier dédiée aux services et produits technologiques couvrant l'ensemble des métiers de la gestion d'actifs et de l'épargne.

Contrats importants

Aucun contrat contenant une obligation ou un engagement important pour Amundi, autre que ceux conclus dans le cadre normal des activités, n'a été conclu par une quelconque de ses entités à la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel.

Changements significatifs

Les comptes de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 8 février 2022.

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-financières et sur celui de l'Autorité des marchés financiers www.amffrance.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 2022

L'ordre du jour ainsi que les projets de résolutions présentés à l'Assemblée générale ordinaire du 18 mai 2022 seront disponibles sur le site Internet : le-groupe.amundi.com/Actionnaires.

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 ».

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 (actuelle ACPR) depuis le 29 septembre 1997 et est soumise à la réglementation bancaire.

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.

8.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

A l'assemblée générale de la société

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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 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 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 déjà approuvées 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 soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Avec la société Amundi Asset Management

Convention de suspension du contrat de travail de la Directrice Générale d'Amundi :

Personnes concernées

- Mme Valérie Baudson, directeur général de votre société

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 10 mai 2021 a autorisé la convention de suspension du contrat de travail de Madame Valérie Baudson entre l'intéressée, la société Amundi Asset Management et Amundi, son associé unique. La convention prévoit les modalités de suspension du contrat de travail de Valérie Baudson durant la période de son mandat social et les conditions de reprise de ses effets lors de la cessation de ses fonctions de Directrice Générale.

Modalités

La convention a une durée de validité jusqu'à cessation des fonctions de Directrice Générale de Valérie Baudson. Elle n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2021.

Avec la société Crédit Agricole S.A.

Convention de partenariat :

Personnes concernées

- M. Xavier Musca, administrateur de votre société et directeur général délégué de la société Crédit Agricole S.A.

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 29 juillet 2021 a autorisé la convention de partenariat avec Crédit Agricole S.A. conformément à l'article L.225-38 du code de commerce. Au titre de cette convention, Crédit Agricole S.A. s'engage à ce que les produits Amundi soient distribués, à titre préférentiel, auprès des clients dans les réseaux des Caisses Régionales du Crédit Agricole et LCL.

Modalités

La convention a une durée de validité de 5 ans à compter du 1er janvier 2021. Elle n'a pas eu d'impact financier sur l'exercice 2021.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées 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 suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Crédit Agricole S.A.

Personnes concernées

- M. Xavier Musca, administrateur de votre société et directeur général délégué de la société Crédit Agricole S.A.
- M. Yves Perrier, directeur général de votre société jusqu'au 10 mai 2021 et directeur général adjoint en charge du pôle épargne immobilier de Crédit Agricole S.A.

Convention de partenariat

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 17 juin 2015 a autorisé la Convention de partenariat entre votre société, Société Générale et la société Crédit Agricole, renouvelant l'ensemble des accords industriels conclus avec les groupes Société Générale et Crédit Agricole et les avenants aux accords subséquents. Cette convention a été conclue pour une durée de cinq ans à compter de la date de cotation d'Amundi, et a pris fin en novembre 2020. Elle a produit ses derniers effets en 2021.

Modalités

L'ensemble des transactions a généré un flux net payé par le groupe Crédit Agricole de 2,2 M€ vers le groupe Amundi.

Contrat de refacturation d'Yves Perrier

Nature et objet

Votre Conseil d'administration du 15 septembre 2015 a autorisé un contrat de refacturation conclu entre votre société et la société 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 M. Yves Perrier.

Cette convention a pris fin en mai 2021 lors de la démission d'Yves Perrier de ses fonctions de

Directeur Général et de ses fonctions de salarié de Crédit Agricole S.A.

Modalités

À ce titre et au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021, les charges relatives à cette refacturation s'élèvent à 2,89 M€.

Fait à Neuilly-sur-Seine et à Paris La Défense, le 28 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit		Mazars
Laurent Tavernier	Agnès Hussherr	Jean Latorzeff

8.6 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

8.6.1 Attestation du responsable

Mme Valérie Baudson

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion (figurant dans le chapitre 4 du présent document d'enregistrement universel) présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 12 avril 2022

Valérie Baudson

Directrice Générale de la Société

8.6.2 Contrôleurs légaux des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Mazars

Représenté par Jean Latorzeff

61, rue Henri Regnault, 92075 Paris La Défense

MAZARS est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

MAZARS a été nommé dans ses fonctions de commissaire aux comptes par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 10 mai 2021 pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

PricewaterhouseCoopers Audit

Représenté par Laurent Tavernier et Agnès Hussherr

63, rue Villiers, 92200 Neuilly-sur-Seine

PRICEWATERHOUSECOOPERS Audit est membre de la Compagnie Régionale des commissaires aux comptes de Versailles et du Centre.

PRICEWATERHOUSECOOPERS Audit a été confirmé dans ses fonctions de commissaire aux comptes par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société du 16 mai 2019 pour une période de six exercices prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

8.7 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, réel 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 le 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, des réseaux de distribution partenaires à l'international et des joint-ventures.

Encours sous gestion

Indicateur de l'activité opérationnelle non reflété dans les états financiers consolidés du Groupe et non audité, 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 indiciel 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 administratifs, 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 diversifiés

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'OPC 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.

Hydrocarbures non-conventionnels

Sable bitumineux, et pétrole et gaz de schistes.

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.

Investissement Responsable

L'univers Investissement Responsable, décrit dans le référentiel Amundi [(1)], est constitué des produits d'investissement, fonds et mandats, intégrant dans leur processus d'investissement des critères extra-financiers, dits « responsables » (ESG : Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance ; thème d'objectifs de soutenabilité ; considérations éthiques). Les commissaires aux comptes d'Amundi ont réalisé des diligences de vérification sur le montant des actifs sous gestion classés comme Investissements Responsables par Amundi de 847 milliards d'euros au 31 décembre 2021. Leur rapport [(1)] indique qu'ils n'ont pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que cette information a été établie, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel d'Amundi tel que joint au rapport.

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

(1) Disponibles sur le site internet d'Amundi.

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.

Raison d'être

La raison d'être se définit comme ce qui est « indispensable pour remplir l'objet social, c'est-à-dire le champ des activités de l'entreprise » (source : rapport Notat-Senard). La raison d'être du Groupe Crédit Agricole (« Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la Société ») ne correspond pas à une notion statutaire et a été formulée dans le cadre du projet de Groupe et du Plan à Moyen Terme 2022.

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 réplication 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.

8.8 TABLES DE CONCORDANCE

8.8.1 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du règlement européen délégué n° 2019/980

Informations		Chapitres	Pages
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Personnes responsables de l'information	8.6.1	379
1.2	Attestation du responsable	8.6.1	379
1.3	Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	NA	NA
1.4	Informations provenant de tiers	NA	NA
1.5	Déclaration relative à l'autorité compétente d'approbation du document		1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**		
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.6.2	379
2.2	Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	2.1.3	63
3	**Facteurs de risques**	**5.2**	**220-229**
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	8.4	376
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société et identifiant d'entité juridique	8.4	376
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	8.4	376
4.4	Siège social, forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	8.4	376
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	Introduction ; 1.1.1 ; 1.1.3 ; 1.1.4	4-6 ; 22-23 ; 24-27 ; 28-30
5.2	Principaux marchés	1.1.1-1.1.3 ; 4.2	22-27 ; 196-200
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	4.6	214-215
5.4	Description de la stratégie et des objectifs	Introduction ; 1.1.4-1.1.7	14-17 ; 28-32
5.5	Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.1.3 ; 5.2.1 ; 8.4	24-26 ; 221-225 ; 376
5.6	Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	Introduction ; 1.1.1-1.1.4	2-17 ; 22-30
5.7	Investissements		
5.7.1	Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	1.1.2 ; 4.6 ; 6.2.6 ; 8.4	24 ; 214 ; 252 ; 376
5.7.2	Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique et aux investissements que la Société projette de réaliser	4.6	214
5.7.3	Fournir des informations concernant les entreprises et co-entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une fraction du capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'appréciation de son patrimoine, de sa situation financière ou de ses résultats.	1.1.2 ; 1.3 ; 6.3 Note 5.11 ; 6.3 Note 9.3	24 ; 44 ; 285-286 ; 302-304
5.7.4	Décrire toute question environnementale pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	3	141-193
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description du Groupe	1.3	44
6.2	Liste des filiales importantes	1.3 ; 6.3 Note 9.3 ; 7.2 Note 6	44 ; 302-304 ; 335

Informations		Chapitres	Pages
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière	1 (chiffres clés) ; 4.3-4.4 ; 6.2 ; 7.1	20-21 ; 201-213 ; 247-252 ; 316-318
7.1.1	Exposé de l'activité pour les périodes présentées	1 (chiffres clés) ; 4.3	20-21 ; 201-207
7.1.2	Explications sur les perspectives futures de développement et sur les activités de R&D	4.6	214-215
7.2	Résultat d'exploitation	1 (chiffres clés) ; 4.3.2-4.3.3 ; 6.2.1	21 ; 204-207 ; 247
7.2.1	Événements ayant impacté le revenu d'exploitation de l'émetteur	4.3.2-4.3.3	204-207
7.2.2	Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	4.3.1-4.3.2	201-206
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Informations portant sur les capitaux de la Société	1 (chiffres clés) ; 1.2.3-1.2.8 ; 5.4 ; 6.2.5 ; 6.3 Note 4	21 ; 36-43 ; 241-244 ; 250-251 ; 275-280
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	6.2.6	252
8.3	Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	4.4.3	211-213
8.4	Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	NA	NA
8.5	Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	NA	NA
9	**Environnement réglementaire**		
9.1	Présentation des facteurs et stratégie économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	8.3	369-375
10	**Informations sur les tendances**		
10.1	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	4.6	214-215
	Changement significatif dans la performance financière de la Société		
10.2	Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	4.6	214-215
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**	**NA**	**NA**
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	2 (synthèse) ; 2.1-2.3	48-49 ; 51-91
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	2.1.1.2.3	57
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant de la rémunération versée et avantages en nature	2.4 ; 6.3 Note 6	94-139 ; 290-294
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.3 Note 6	290-294
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	2.1.1.1.2	52-53
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	2.1.1.2.3	57
14.3	Informations sur le Comité d'Audit et le Comité de Rémunération	2.1.3.1 ; 2.1.3.3	62 ; 64
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	2 (Préambule) ; 2.1.1.4	50 ; 59
14.5	Impacts potentiels sur la gouvernance, incluant tout changement dans le Conseil ou la composition des Comités	2.1.1.1	51-56

Informations		Chapitres	Pages
15	**Salariés**		
15.1	Nombre de salariés	6.3 Note 6.1 ; 7.2 Note 34	290 ; 351
15.2	Participations et stock-options	1.2.3 ; 6.3 Note 6.5 ; 7.2 Note 2.13	36-37 ; 293 ; 328
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	1.2.7-1.2.8 ; 7.2 Note 2.13	40-43 ; 328
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	1.2.3 ; 7.2 Note 1	36-37 ; 321
16.2	Existence de droits de vote différents	NA	NA
16.3	Détention ou contrôle de l'émetteur	1.2.3 ; 6.1 ; 7.2 Note 1	36-37 ; 246 ; 321
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	NA	NA
17	**Opérations avec des apparentés**		
17.1	Détail des transactions avec les parties liées	4.5.1 ; 6.3 Note 9.2 ; 7.2 Note 22 ; 8.5	213 ; 300-301 ; 344 ; 377-378
18	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1	Informations financières historiques	6.2-6.3	247-309
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	NA	NA
18.3	Audit des informations financières historiques annuelles	6.4 ; 7.3	310-314 ; 353-356
18.4	Informations financières pro forma	NA	NA
18.5	Politique en matière de dividendes	1.2.4 ; 4.3.4	38 ; 207
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.3 Note 5.14 ; 7.2 Note 15	288-289 ; 341
18.7	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	8.4	376
19	**Informations supplémentaires**		
19.1	Capital social	1.2.3	36-37
19.1.1	Montant du capital souscrit et informations relatives à chaque catégorie d'actions	1.2.3	36-37
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	NA	NA
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom ou par ses filiales	6.3 Note 5.15 ; 7.2 Note 8	289 ; 338
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	NA	NA
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	NA	NA
19.1.6	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	NA	NA
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	1.2.3	36-37
19.2	Actes constitutifs et statuts	8.1	358-363
19.2.1	Description de l'objet social de l'entreprise et n° de RCS	6.1 ; 8.1 ; 8.4	246 ; 358 ; 376
19.2.2	Description des droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	8.1	358-363
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement du contrôle de l'émetteur	NA	NA
20	**Contrats importants**	**8.4**	**376**
21	Documents disponibles	8.4	376

8.8.2 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes		Chapitres	Pages
1	**Informations sur l'activité de la Société**		
1.1	Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe	4.3	201-207
1.2	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe	4.3-4.4	201-207 ; 208-213
1.3	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	4.6	214-215
1.4	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1 (chiffres clés) ; 1.1.7 ; 3 (chiffres clés) ; 4.3.3 ; 4.4.3	20-21 ; 31-32 ; 142 ; 206-207 ; 211-213
1.5	Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	4.6	214-215
1.6	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	5.2.2 ; 6.3 Note 1.3.2	225-229 ; 256-265
1.7	Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	4.5.2 ; 4.6	213 ; 214-215
1.8	Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	3.2 ; 3.2.4	144-160
1.9	Informations sur la R&D de la Société et du Groupe	NA	NA
1.10	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.5.2 ; 5.3	213 ; 229-241
1.11	Mention des succursales existantes	1.3	44
1.12	Activité et résultats de l'ensemble de la Société, des filiales de la Société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	4.3	201-207
2	**Informations juridiques, financières et fiscales de la Société**		
2.1	Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	1.2.3	36-37
2.2	Nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent	1.2.3	36-37
2.3	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	1.1.2 ; 6.3	24 ; 254
2.4	Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	NA	NA
2.5	Rachat d'actions propres	1.2.7-1.2.8	40-43
2.6	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (rachat d'actions)	1.2.7-1.2.8	40-43
2.7	État de la participation des salariés au capital social	1.2.3	36-37
2.8	Avis du Comité d'Entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	NA	NA
2.9	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	4.7	216
2.10	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	4.3.2 ; 4.3.4	204-205 ; 207
2.11	Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital	1.2.3	36-37
	Indication des éléments de calcul de l'ajustement et des résultats de cet ajustement		
2.12	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	1.2.4	38
2.13	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	NA	NA
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	4.8	217
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	NA	NA
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	8.5	377-378
2.17	Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	NA	NA

Thèmes		Chapitres	Pages
3	**Informations portant sur les mandataires sociaux**	**2.1 ; 2.2 ; 2.3**	**51-67 ; 68-84 ; 85-93**
3.1	En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'Administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; • soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée)	NA	NA
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	2.3.4.3	92-93
3.3	En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'Administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; • soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée)	NA	NA
4	**Informations RSE de la Société**	**3**	**141-194**
4.1	Déclaration de performance extra-financière	NA	NA
4.2	Information sur les installations classées à risques	NA	NA
5	**Autres informations**		
5.1	Le montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	NA	NA
5.2	Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires	NA	NA
5.3	Informations relatives à l'utilisation du CICE	NA	NA
5.4	Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	NA	NA
5.5	Rapport spécial sur les opérations d'attribution gratuite d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés, réalisées durant l'exercice	NA	NA
5.6	Plan de vigilance : • Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation • Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ; • Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves • Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société • Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	3.7	185

8.8.3 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Thèmes		Chapitres	Pages
1	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**8.6**	**379**
2	Rapport de gestion		
2.1	Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires et/ou du Groupe	4.3-4.4	201-213
2.2	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	4.6	214-215
2.3	Indicateurs clés de nature financière et non financière de la Société et du Groupe	1 (chiffres clés) ; 1.1.7 ; 3 (chiffres clés) ; 4.3.3 ; 4.4.3	8-9 ; 20-21 ; 31 ; 142 ; 206-207 ; 211-213
2.4	Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	3.2	144-160
2.5	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	5.2.2 ; 6.3. Note 1.3.2	225-229 ; 256-265
2.6	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.5.2 ; 5.3	213 ; 229-241
2.7	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	5	219-244
2.8	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions (rachat d'actions)	1.2.7-1.2.8	40-43
3	**États financiers et rapports**		
3.1	Comptes sociaux	7.1-7.2	316-352
3.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	7.3	353-356
3.3	Comptes consolidés	6.2-6.3	247-309
3.4	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.4	310-314

8.8.4 Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes		Chapitres	Pages
1	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	2.2	68-84
2	Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires de + de 10 % et une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital	2.1 ; 2.1.2	55 ; 61
3	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	1.2.6-1.2.7	39-41
4	Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	2.1 ; 2.3	51-67 ; 85-91
5	Politique de rémunération des dirigeants et des administrateurs *(Say on Pay)*	2.4	94-139
	Vote *ex ante* : Projets de résolution établis par le Conseil d'Administration relatifs au vote préalable obligatoire des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et des administrateurs, et éléments de rémunérations concernées • Processus de décision suivi pour la détermination des rémunérations et critères de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants • Critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'Assemblée générale aux administrateurs Vote *ex post* sur les éléments de rémunérations variables ou exceptionnels versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé		
6	Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux	2.4	94-139
	• Rémunération totale et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux détenant au moins un mandat dans une société dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé a reçu durant l'exercice de la part de la Société, les sociétés qu'elle contrôle et la Société qui la contrôle	2.4	94-139
	• Engagements de toutes natures et leurs modalités, pris par cette seule société au bénéfice de ses mandataires sociaux (uniquement ceux qui ont également un mandat dans une société cotée du même groupe), correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers		
7	Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	2.4	94-139
8	Informations à donner concernant les engagements de retraite et autres avantages viagers	2.4	94-139
9	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	2.1	51-61
10	Éventuelles limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général	2.3	85
11	Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du Code éventuellement écartées	2.1	50-59
12	Modalités particulières de la participation aux assemblées générales	NA	NA
13	Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	2 (Préambule)	50
14	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	2.1.1.1.4	54-56
15	Observations du CS sur le rapport de gestion du Directoire et sur les comptes de l'exercice	NA	NA

Nota Bene :

En application de l'article 19 du règlement CE n° 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les comptes consolidés et les comptes individuels de l'exercice clos le 31/12/2020, les notes annexes, le rapport des commissaires aux comptes ainsi que le rapport de gestion y afférent, présentés respectivement de la page 199 à 304 et de la page 151 à 174 du document d'enregistrement universel 2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 12 avril 2021 ;
- les comptes consolidés et les comptes individuels de l'exercice clos le 31/12/2019, les notes annexes, le rapport des commissaires aux comptes ainsi que le rapport de gestion y afférent, présentés respectivement de la page 173 à 277 et de la page 129 à 148 du document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 14 avril 2020.

AMUNDI

Société Anonyme au capital de 507 686 627.50 euros
Siège social : 91-93, Boulevard Pasteur, 75015 PARIS
SIREN : 314 222 902 RCS PARIS
LEI : 9695 00 10FL2T1TJKR5 31

Site internet : le-groupe.amundi.com/

Crédits photos :

Amundi ; Bérangère Lomont ; Crédit Agricole du Nord-Est ; David Cantwell Photography ; Emmanuelle Rodrigue ; Gareth Jones ; Getty Images / Compassionate Eye Foundation/Karan Kapoor ; Getty Images / Fei Yang ; Getty Images / Johannes Mann ; Getty Images / Maskot ; Getty Images / sanjeri ; Getty Images / suedhang ; Getty Images / Thomas Barwick ; Getty Images / Tom Merton ; Guillaume Grandin ; Henri Tullio ; Jean Chiscano ; Magali Delporte ; Régis Corbet ; Ulrich Chofflet

Conception et réalisation : côtécorp.

Tél. : +33 (0)1 55 32 29 74

Amundi,
un partenaire de confiance
qui agit chaque jour dans l'intérêt
de ses clients et de la société

La confiance
ça se mérite
Amundi
GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

amundi.com