

ESSILOR

MIEUX VOIR LE MONDE

DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2016

SOMMAIRE

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ESSILOR 4

- 1.1 Historique du développement d'Essilor 7
- 1.2 L'industrie de l'optique ophtalmique 9
- 1.3 Les activités du Groupe 10
- 1.4 La stratégie du Groupe 16
- 1.5 L'exercice 2016 17
- 1.6 Facteurs de risques **RFA** 27

2

GOVERNANCE D'ENTREPRISE 34

- 2.1 Le Conseil d'administration 37
- 2.2 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise **RFA** 54
- 2.3 Rémunération et avantages* 76
- 2.4 Tableau de synthèse des recommandations non suivies du Code AFEP-MEDEF 98
- 2.5 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Essilor International **RFA** 99
- 2.6 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 100

3

ÉTATS FINANCIERS 102

- 3.1 Commentaires sur le résultat et la situation financière **RFA** 105
- 3.2 Informations sur les tendances 108
- 3.3 Comptes consolidés 2016 **RFA** 110
- 3.4 Notes aux états financiers consolidés **RFA** 117
- 3.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **RFA** 164
- 3.6 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe **RFA** 165
- 3.7 Comptes annuels de la société Essilor International **RFA** 166
- 3.8 Annexe aux comptes annuels de l'exercice 2016 **RFA** 170
- 3.9 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **RFA** 196

4

INFORMATIONS SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE 198

- 4.1 L'approche d'Essilor en matière de développement durable 201
- 4.2 Gouvernance et management du développement durable 206
- 4.3 Améliorer la vision pour améliorer la vie 208
- 4.4 Favoriser la qualité de vie au travail 212
- 4.5 Optimiser l'empreinte environnementale 222
- 4.6 S'engager avec les parties prenantes 230
- 4.7 Note méthodologique & tables de correspondance 234
- 4.8 Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion 242

5

INFORMATIONS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT 244

- 5.1 La Société 247
- 5.2 Le capital social **RFA** 249

6

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 270

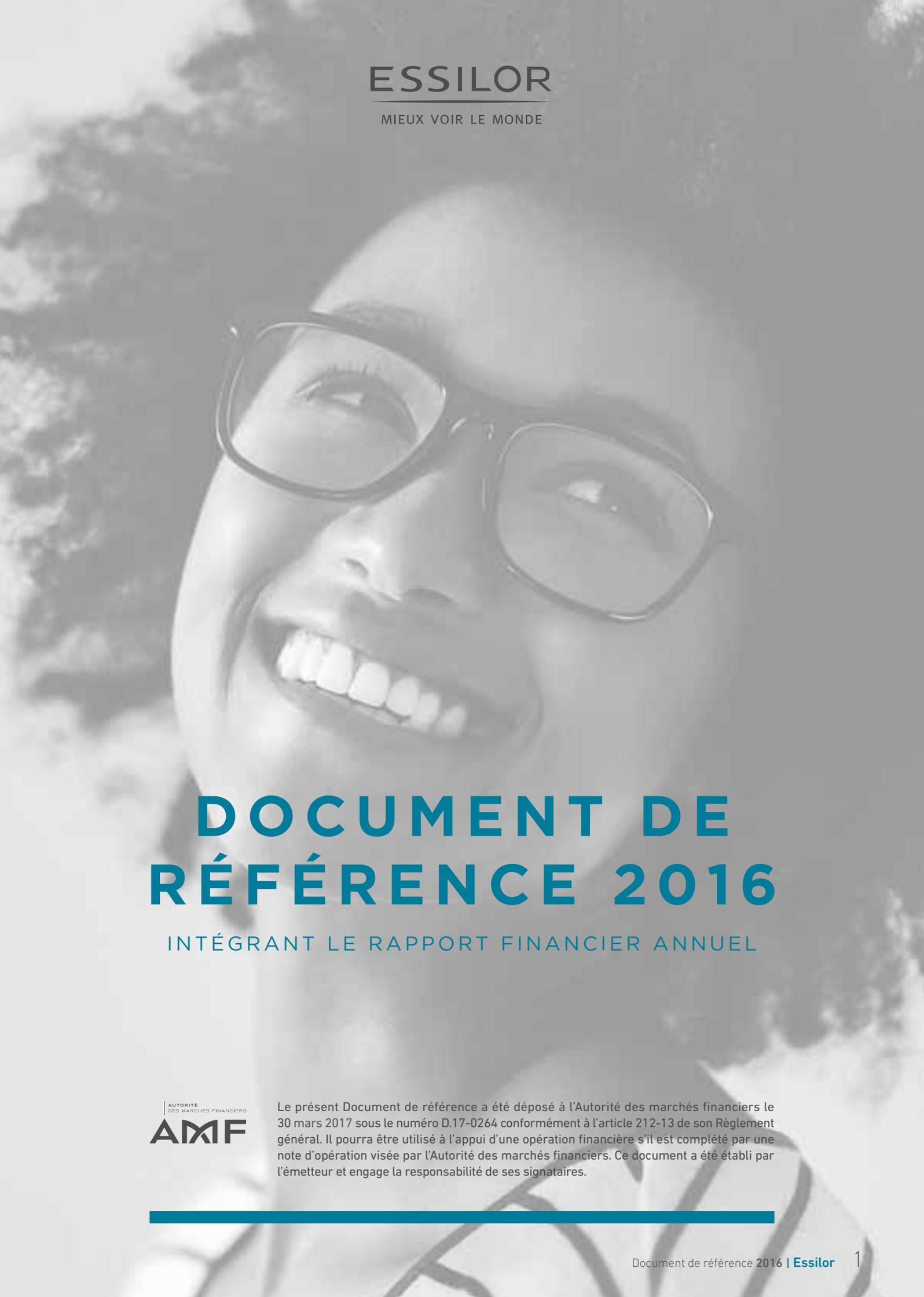
- 6.1 Personnes responsables **RFA** 273
- 6.2 Commissaires aux comptes 274
- 6.3 Documents accessibles au public 275
- 6.4 Tables de concordance 276



Le document est accessible
et téléchargeable sur
www.essilor.com

Les éléments du Rapport financier annuel sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

* Inclut le rapport sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumis à l'approbation des actionnaires le 11 mai 2017.



ESSILOR

MIEUX VOIR LE MONDE

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016

INTÉGRANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé à l'Autorité des marchés financiers le 30 mars 2017 sous le numéro D.17-0264 conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

CHIFFRES CLÉS 2016



7115

Chiffre d'affaires en M€



813

Résultat net part
du Groupe en M€



63 676

Collaborateurs
sur les cinq continents

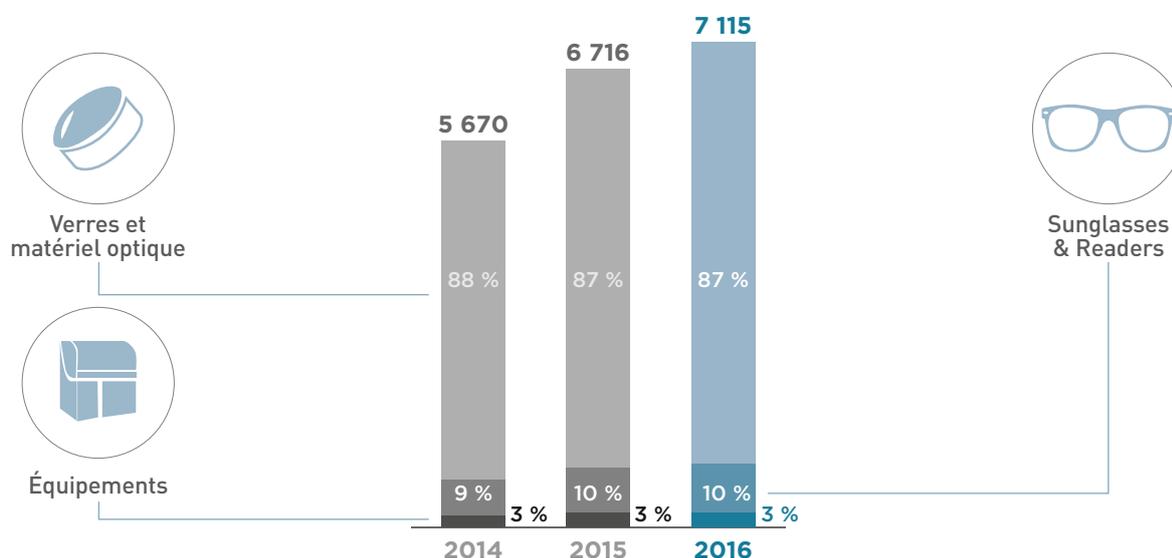


33

Usines dans le monde

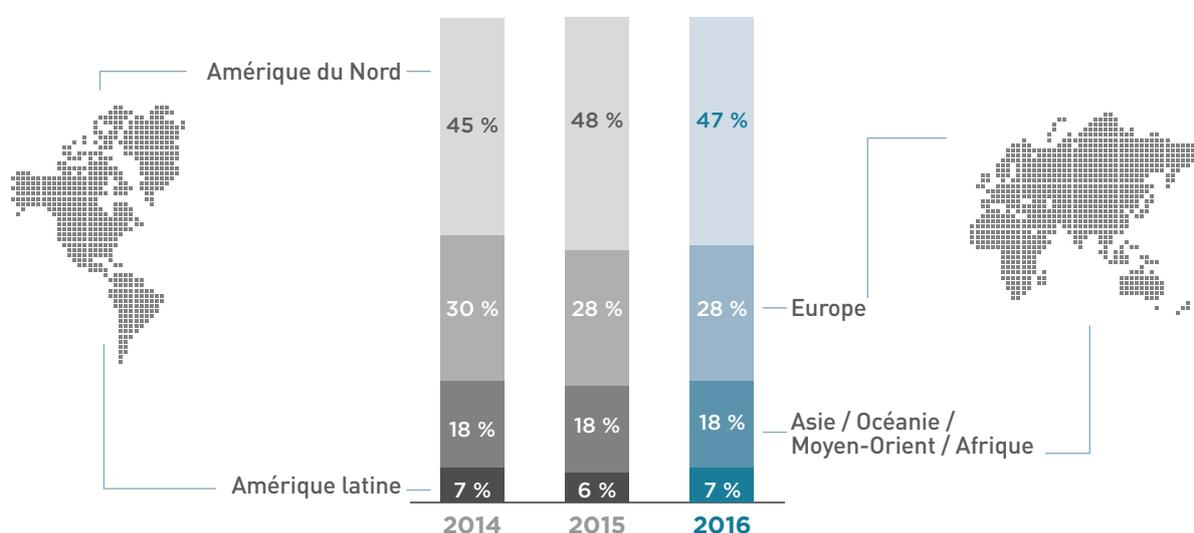
Chiffre d'affaires par activité

En millions d'euros et répartition en % du chiffre d'affaires total



Chiffre d'affaires par région, toutes activités confondues

Répartition en % du chiffre d'affaires total

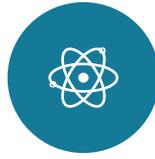




18

nouveaux partenariats ou acquisitions dans le monde

(représentant un chiffre d'affaires cumulé d'environ 304 M€ en base annuelle)



490

Laboratoires de prescription, centres de taillage-montage et de distribution locale



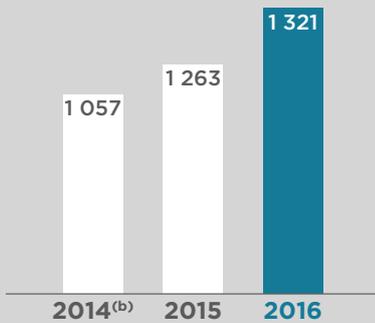
8 065

brevets et

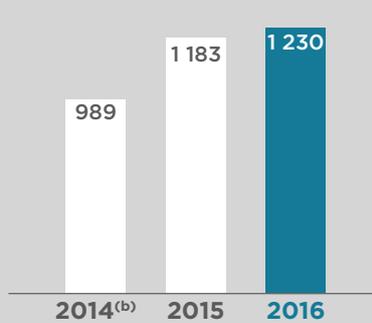
7 240

marques

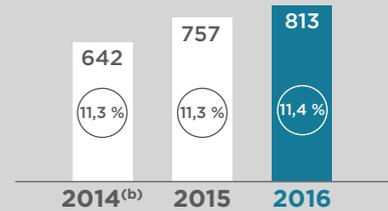
Contribution de l'activité ^(a)
En millions d'euros



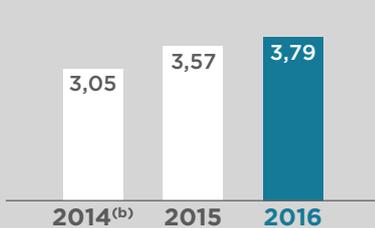
Résultat opérationnel
En millions d'euros



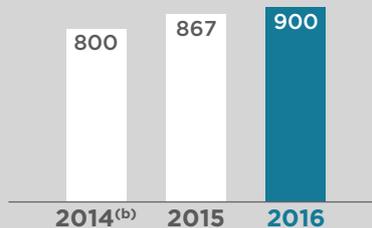
Résultat net part du Groupe **+ 7,4 %**
En millions d'euros et en % du chiffre d'affaires



Bénéfice net par action
En euros **+ 6,2 %**



Cash flow libre ^(c)
En millions d'euros



COURS DE BOURSE SUR 10 ANS

+ 10,2%*
pour l'action Essilor

- 1,3%*
pour le CAC 40

* Taux de croissance moyen annualisé

(a) La contribution de l'activité représente le chiffre d'affaires net diminué du coût des ventes et des charges d'exploitation (charges de recherche-développement, charges commerciales et de distribution et autres charges d'exploitation).
(b) Ajusté des éléments non récurrents principalement liés à l'acquisition en 2014 des sociétés Transitions Optical, Coastal et Costa.
(c) Flux de trésorerie provenant des opérations moins investissements corporels et incorporels selon le tableau des flux de trésorerie consolidé IFRS.

PRÉSENTATION DU GROUPE ESSILOR





1.1	HISTORIQUE DU DÉVELOPPEMENT D'ESSILOR	7
1.1.1	Aux racines d'Essilor, deux sociétés innovantes	7
1.1.2	Les années 1970 à 1990 : l'internationalisation	7
1.1.3	Essilor s'affirme comme le leader mondial de l'optique ophtalmique	7
1.1.4	Les années 2000 marquent la véritable mondialisation entre hautes technologies et alliances stratégiques	8
1.2	L'INDUSTRIE DE L'OPTIQUE OPHTALMIQUE	9
1.2.1	Les chimistes et verriers	9
1.2.2	Les fabricants de verres	9
1.2.3	Les laboratoires de prescription et centres de taillage-montage	9
1.2.4	Les détaillants et les chaînes d'optique	10
1.3	LES ACTIVITÉS DU GROUPE	10
1.3.1	Verres et matériel optique	10
1.3.2	Équipements	14
1.3.3	Sunglasses & Readers	15
1.4	LA STRATÉGIE DU GROUPE	16
1.5	L'EXERCICE 2016	17
1.5.1	Chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2016	17
1.5.2	Faits marquants par activité et par région	18
1.5.3	Faits marquants des activités de recherche et développement	20
1.5.4	Faits marquants des activités de production	22
1.5.5	Les acquisitions et partenariats de l'année	24
1.5.6	Les investissements réalisés en 2016 et prévus pour 2017	26
1.6	FACTEURS DE RISQUES	27
1.6.1	Risques relatifs à nos activités et notre secteur d'activité	27
1.6.2	Les risques de marché	32
1.6.3	Risques juridiques (litiges significatifs, procédures, arbitrages)	32
1.6.4	Assurances	33



BLOC-NOTES

ESSILOR : NUMÉRO UN MONDIAL DE L'OPTIQUE OPHTALMIQUE

De la conception à la fabrication, Essilor élabore de larges gammes de verres pour **corriger et protéger la vue**. Le Groupe développe et commercialise également des équipements pour les laboratoires de prescription, ainsi que des instruments et des services destinés aux professionnels de l'optique. Par ailleurs, Essilor est le leader des lunettes prémonnées en Amérique du Nord et commercialise également des lunettes solaires sans prescription.

« *Améliorer la vision pour améliorer la vie.* »

Le Groupe tire sa réussite d'une stratégie dont l'innovation est le moteur **depuis près de 170 ans**. Ainsi, le Groupe consacre plus de 200 millions d'euros par an à la recherche et à **l'innovation** pour proposer des produits toujours plus performants.

La mission d'Essilor est d'améliorer la vision pour améliorer la vie. Sur les 7,4 milliards* de personnes que compte la planète, **4,6 milliards*** ont besoin d'une correction visuelle et seulement 2,0 milliards* sont effectivement corrigées. Plus de 2,5 milliards* de personnes dans le monde ne bénéficient d'aucune correction. Ainsi, le Groupe met tout en œuvre pour offrir des produits adaptés aux besoins de chaque personne.

Essilor a réalisé un chiffre d'affaires net consolidé de **plus de 7,1 milliards d'euros** en 2016. Le Groupe distribue ses produits dans plus de **100 pays** et compte environ **64 000** collaborateurs.

Le Groupe dispose de **33 usines, 490 laboratoires de prescription**, centres de taillage-montage et de distribution locale ainsi que cinq centres de recherche et développement dans le monde.

L'action Essilor est cotée sur le marché Euronext Paris et fait partie des indices **Euro Stoxx 50** et **CAC 40**.

LES MARQUES PHARES DU GROUPE

VARILUX

Crizal

Transitions

Eyezen
DESIGNED FOR A CONNECTED LIFE

Xperio
The polarized experience

FOSTER GRANT.

BOLON 暴龙

COSTA

* Estimations 2016, source : Essilor, Banque mondiale.

1.1 Historique du développement d'Essilor

1.1.1 Aux racines d'Essilor, deux sociétés innovantes

Essilor est le fruit de la fusion, en 1972, d'ESSEL et de SILOR, deux entreprises pionnières sur le plan technologique et dans leur approche marketing, qui dominent alors l'industrie de l'optique-lunetterie française.

La première a pour origine l'Association Fraternelle des Ouvriers Lunetiers, une association d'artisans lunetiers créée en 1849 dans le quartier du Marais à Paris. Elle prend rapidement le nom de Société des Lunetiers (SL), puis d'ESSEL. Dès 1953, elle dépose un brevet pour le premier verre progressif au monde, lancé sous le nom de Varilux® en 1959. Le fonctionnement original de la Société, dont le modèle s'inspire des coopératives ouvrières et inclut les collaborateurs dans la gouvernance de l'entreprise, est à l'origine de l'importante culture d'actionariat salarié toujours présente au sein d'Essilor aujourd'hui.

La seconde, dont les origines remontent aux années 1930, a été fondée par Georges Lissac. Il s'agit de SILOR, branche industrielle du groupe Lissac, créée en 1969 par la fusion de la SIL (Société Industrielle de Lunetterie) qui fabriquait des montures et de la LOR (Lentilles Ophthalmiques Rationnelle) qui avait lancé le premier verre organique Orma® dès 1954.

Lors de la fusion qui donne naissance à Essilor en 1972, la priorité est donnée à la constitution d'un véritable groupe spécialisé dans l'optique ophtalmique. Les activités secondaires telles que les compas, le matériel de dessin, la topographie, héritage de l'histoire, sont progressivement cédées.

1.1.2 Les années 1970 à 1990 : l'internationalisation

Au début des années 1970, Essilor est avant tout un groupe exportateur qui réalise 45 % de son chiffre d'affaires à l'international. Il a hérité de la présence au Japon d'ESSEL et du développement commercial de SILOR aux États-Unis. Un réseau de distribution se constitue d'abord en Europe, puis aux États-Unis et enfin en Asie. Essilor entre en bourse en 1975 et poursuit sa dynamique d'innovation avec le lancement d'un premier verre progressif en matière organique : Varilux® Orma®, symbole fort de la synergie entre les deux entités fondatrices. En 1979, l'implantation d'une importante usine de fabrication de verres organiques aux Philippines est un tournant dans la mutation d'Essilor en un véritable groupe international.

Les années 1980 sont marquées par un renforcement de la concurrence, notamment sur le segment des verres progressifs, et le développement de groupements d'opticiens. Afin d'accroître sa compétitivité, Essilor implante d'autres sites de production de série au Brésil et en Thaïlande. Le Groupe structure et élargit également ses réseaux de distributions locaux en rachetant des distributeurs en Europe et en intensifiant sa présence en Asie. En 1986, les filiales américaines sont regroupées au sein d'Essilor of America. À la fin de la décennie, Essilor est devenu le premier fabricant d'optique ophtalmique au monde.

1.1.3 Essilor s'affirme comme le leader mondial de l'optique ophtalmique

Dès le début des années 1990, l'industrie de l'optique est le terrain de concentrations importantes et d'une concurrence accrue. Essilor consolide sa position de leader mondial grâce à une stratégie mondiale basée sur trois axes clés, dont en premier lieu, la spécialisation industrielle dans les verres correcteurs ainsi que sur les instruments à destination des opticiens. Le deuxième axe stratégique est l'innovation dans les traitements des verres et leurs combinaisons. Lancé en 1992, le verre Crizal®, aux propriétés anti-reflet, anti-salissures et anti-rayures, et les verres photochromiques Transitions®, lancés un an plus tôt grâce à la signature d'une coentreprise avec PPG, deviennent un segment de croissance majeur à forte valeur ajoutée. Parallèlement, Essilor se renforce sur le segment des verres très légers et incassables avec le rachat en 1995 de Gentex, qui apporte le

verre polycarbonate. Le Groupe investit également dans la conception de *designs* optiques, avec le lancement d'un nouveau verre progressif, Varilux Comfort® en 1993. Enfin, Essilor, qui, jusqu'au milieu des années 1990, réalise la plus grande part de son chiffre d'affaires en Europe, construit un maillage mondial. Le Groupe se déploie vers la Chine et l'Inde et intègre aussi de nouveaux laboratoires de prescription indépendants, notamment aux États-Unis et en Europe, afin de constituer un réseau proche de ses clients. La production s'implante également en Chine avec l'inauguration d'une usine près de Shanghai en 1998. Cette dynamique d'expansion est complétée par l'intégration des filières de distribution, notamment en Europe de l'Est à la fin de la décennie.

1.1.4 Les années 2000 marquent la véritable mondialisation entre hautes technologies et alliances stratégiques

L'innovation technologique s'accélère dès le début du XXI^e siècle avec un nombre croissant d'innovations qui bénéficient aux opticiens et aux consommateurs. Les nouveaux produits visent à la fois la qualité optique et le confort du porteur grâce à de nouveaux *designs* de plus en plus performants, comme en témoigne le lancement des verres Varilux® S™ series en 2012. Au-delà de la correction, Essilor se positionne également sur la protection contre les UV, même sur les verres clairs. Un indice, E-SPF®, a été créé en 2012 pour garantir le niveau de protection aux consommateurs sur les deux faces du verre. La prévention, avec des verres protégeant sélectivement de la lumière bleue nocive, tels les verres Crizal® Prevensia®, constitue un nouvel axe de développement pour le Groupe. Essilor vise également à fournir des solutions adaptées à tous les besoins et tous les moyens, en développant de nouveaux produits plus accessibles pour proposer une correction visuelle à un maximum de personnes ou encore des produits répondant aux nouveaux comportements ou nouvelles habitudes des consommateurs, comme la nouvelle gamme de verres Eyezen™ pour tous les utilisateurs d'outils digitaux (ordinateurs, tablettes, smartphones, etc.). Enfin, le Groupe repousse les limites de la science grâce aux nouvelles technologies qui permettent aujourd'hui à des personnes malvoyantes de tester des prototypes de lunettes à réalité augmentée.

La croissance du Groupe se poursuit grâce à des acquisitions et des partenariats stratégiques qui permettent à Essilor de s'affirmer comme un leader dans les pays à forte croissance tels que l'Inde, la Chine et le Brésil. Cette stratégie permet aussi l'intégration de nouvelles technologies et de nouveaux réseaux de distribution à l'échelle du Groupe.

La décennie est marquée par d'importants partenariats stratégiques, avec notamment : le groupe japonais Nikon en 1999 au sein d'une coentreprise Nikon Essilor Co., Ltd, le groupe sud-coréen Samyung Trading Ltd au sein d'une coentreprise Essilor Korea Ltd qui dispose de filiales en Corée du Sud et en Chine (2002), les sociétés GKB Rx en Inde (2006), Wanxin Optical en Chine (2010), Signet Armorlite, qui possède notamment la licence mondiale de production et de distribution de la marque Kodak®, aux États-Unis (2010) et Shamir Optical en Israël (2011). Au cours de la période, Essilor développe ses positions dans de nombreux nouveaux pays notamment en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique, aidé par une vingtaine de nouvelles acquisitions et de partenariats chaque année.

Parallèlement, Essilor poursuit l'élargissement de son champ d'activité dans le monde de l'optique avec la création de deux nouvelles divisions. La division Équipements est créée en 2008 suite à l'acquisition de la société Satisloh, leader mondial des équipements de laboratoires de prescription. En 2010, Essilor prend le contrôle de FGX International, le leader nord-américain des lunettes prémontées (lunettes loupes). Cette acquisition donne naissance à la division Sunglasses & Readers. Celle-ci est complétée en 2011 par la prise de contrôle de Stylemark, un autre acteur majeur aux États-Unis disposant d'un important portefeuille de marques sous licence de lunettes solaires sans prescription et de lunettes correctrices prémontées.

En 2013, le Groupe accélère le développement de son offre solaire avec l'acquisition de nouvelles sociétés spécialisées dans les segments du milieu de gamme et de la performance solaire, telles que Polycore, Xiamen Yarui Optical (propriétaire des marques Bolon™ et Molsion™), Suntech Optics (qui détient et distribue notamment la marque Ryders Eyewear®) ou encore Costa®. L'année 2013 est également marquée par la création d'un Comité de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) au sein du Conseil d'administration d'Essilor et d'un poste de *Chief Corporate Mission Officer* en charge de coordonner et renforcer l'ensemble des initiatives RSE du Groupe. Son objectif : contribuer, grâce à de nouvelles solutions, notamment en termes de produits et de distribution, à l'ambition que s'est fixée Essilor : équiper 500 millions de nouvelles personnes dans le monde d'ici 2030.

En 2014, Essilor accroît sa présence dans le segment des verres photochromiques en réalisant l'acquisition des 51 % du capital détenus par le groupe PPG dans Transitions Optical – sa plus grosse opération de croissance externe à ce jour – et dans l'activité Internet avec l'acquisition de Coastal, acteur de premier plan de la vente en ligne de produits ophtalmiques. L'année 2014 est également marquée par une augmentation sensible des investissements en marketing consommateur du Groupe.

En 2015, le Groupe renforce ses liens aux États-Unis avec les professionnels de l'optique indépendants à travers l'acquisition de Vision Source, un réseau de services aux optométristes indépendants, et PERC/IVA, un groupement d'achat. En 2016, le Groupe accélère le développement de ses activités de vente en ligne, grâce notamment à deux acquisitions significatives en Europe : Vision Direct et MyOptique Group.

1.2 L'industrie de l'optique ophtalmique

La mission des acteurs de l'optique ophtalmique est de corriger et de préserver la vue. Les consommateurs achètent des lunettes environ tous les trois ans pour corriger des défauts tels que la myopie, l'hypermétropie, la presbytie et l'astigmatisme.

L'industrie des verres ophtalmiques est organisée en quatre métiers distincts. Ces métiers correspondent aux phases de la transformation du produit commandé par les consommateurs : les fabricants de matières premières, les fabricants de verres, les laboratoires de prescription et centres de taillage-montage, et la distribution.

Fournisseurs de matières premières	Chimistes et verriers		
Production des verres	Fabricants intégrés avec laboratoires Essilor	Fabricants non intégrés – Essilor	
Finition des verres		Laboratoires indépendants	Chaînes intégrées avec laboratoires
Distribution de détail	Opticiens indépendants – Chaînes non intégrées – Distribution en ligne		Distribution en ligne, intégrée avec laboratoires – Essilor
Client final	Consommateurs		

Selon les chiffres estimés par le Groupe, l'industrie mondiale de l'optique ophtalmique représente un total d'environ 1,29 milliard

de verres par an, qui correspond à environ 645 millions de consommateurs par an.

1.2.1 Les chimistes et verriers

Les matières premières sont mises au point et fabriquées par des verriers pour les verres minéraux et par des entreprises de chimie pour les résines thermodurcissables polymérisables ou les résines thermoplastiques injectables pour les verres organiques.

Essilor est client des chimistes et verriers à travers le monde.

1.2.2 Les fabricants de verres

À partir des matières premières, les fabricants de verres produisent dans les usines des verres finis unifocaux et des verres semi-finis.

Essilor est fabricant de verres finis unifocaux, ainsi que de verres semi-finis.

Les verres finis correspondent à des corrections visuelles simples alors que les verres semi-finis permettront de réaliser des corrections visuelles complexes.

1.2.3 Les laboratoires de prescription et centres de taillage-montage

Les laboratoires de prescription transforment les verres semi-finis (seule la face avant est terminée) en verres finis pour fournir à l'opticien / optométriste des verres aux caractéristiques précises de la commande. Ce travail « sur-mesure » permet de répondre au très grand nombre de combinaisons optiques qui existent notamment pour corriger la presbytie. Les laboratoires réalisent le surfaçage (meulage et polissage) des verres ainsi que l'ensemble des traitements (coloration, anti-UV, anti-rayures, anti-reflet, anti-salissures, anti-statique, anti-buée...).

Essilor exerce cette activité et détient 490 laboratoires de prescription, centres de taillage-montage et de distribution locale dans le monde.

Par ailleurs, à travers son activité Équipements, Essilor conçoit des gammes d'équipements (principalement des machines pour le surfaçage et pour les traitements anti-reflet) et commercialise des consommables à destination des laboratoires de prescription.

1.2.4 Les détaillants et les chaînes d'optique

Il existe plusieurs formes de distribution : les opticiens / optométristes indépendants, les groupements coopératifs, les centrales d'achat, les chaînes de distribution d'optique.

Le rôle principal des professionnels de la vue est de conseiller les consommateurs dans le choix de leurs verres, selon la prescription de l'ophtalmologiste / optométriste, et de leurs montures. Ils transmettent ensuite les données de la prescription aux fabricants de verres ou aux laboratoires de prescription.

L'interaction des différents acteurs varie d'un pays à l'autre.

Par exemple, aux États-Unis et en Grande-Bretagne, les laboratoires de prescription et centres de taillage-montage procèdent le plus souvent à l'assemblage complet du verre et de la monture et livrent des lunettes prêtes à porter aux opticiens.

Dans les autres pays, comme en France ou en Allemagne, majoritairement les laboratoires livrent des verres ronds aux opticiens qui taillent et adaptent le verre à la monture.

Essilor est un fournisseur des détaillants et des chaînes d'optique à travers le monde et développe des solutions de ventes en ligne de produits optiques (lentilles de contact, lunettes de prescription, lunettes de soleil).

1.3 Les activités du Groupe

Essilor est présent sur les segments des verres correcteurs, des lunettes prémontées et des lunettes de soleil. Le Groupe estime sa position à environ 25 % ⁽¹⁾ en volume sur ces trois segments combinés.

1.3.1 Verres et matériel optique

1.3.1.1 Présentation de l'activité

En 2016, l'activité Verres et matériel optique a représenté 87 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Essilor conçoit, fabrique et personnalise des **verres correcteurs** adaptés aux besoins visuels de chacun.

La large gamme de verres d'Essilor corrige la myopie, l'hypermétropie, l'astigmatisme et la presbytie afin de permettre aux porteurs de retrouver une vision parfaite, de préserver et protéger leur vue et de leur proposer des verres qui assurent un meilleur confort.

Essilor est présent dans l'ensemble des catégories de verres avec des marques mondiales dont les plus représentatives sont :

- ▶ Varilux® et ses différentes déclinaisons pour les verres progressifs, dont les gammes Varilux® S™ Series et Varilux® E Series™ lancées respectivement en 2012 et en 2014 ;
- ▶ Crizal® et ses différentes déclinaisons pour les verres avec traitements de surface anti-reflet, anti-salissures et anti-statique, dont Crizal® Previncia®, gamme commercialisée depuis 2013 ;
- ▶ Transitions® et ses différentes déclinaisons de verres photochromiques, dont Transitions® Signature™ et Transitions® Xtractive®, nouvelles générations de verres lancées respectivement en 2013 et en 2015 ;
- ▶ Eyezen™, nouvelle catégorie de verres lancée en 2015 pour tous les utilisateurs d'outils numériques (ordinateurs, tablettes, smartphones, etc.) ;
- ▶ Xperio® pour les verres solaires polarisants ;

- ▶ Nikon® et Kodak®, marques de verres correcteurs utilisées dans le cadre d'accords avec les sociétés Nikon Corporation et Eastman Kodak.

De plus, au sein de cette division, Essilor conçoit, développe, distribue et maintient une gamme **d'instruments d'optique** avec deux spécialités : d'une part, les appareils de taillage et de montage de verres finis destinés aux opticiens et aux laboratoires de prescription et, d'autre part, les équipements de dépistage des défauts de la vue qui s'adressent aux professionnels de la vue ainsi qu'à des institutions comme les écoles, la médecine du travail et l'armée.

Le Groupe développe également depuis quelques années des solutions de vente en ligne de produits optiques (lentilles de contact, lunettes de prescription, lunettes de soleil) afin de servir un canal de distribution qui croît rapidement dans le monde. Cette activité est réalisée à travers plusieurs sites internet locaux et couvre :



- ▶ l'Australie (à travers le site clearly.com.au) ;
- ▶ le Brésil (à travers les sites e-lens.com.br et eotica.com.br) ;
- ▶ le Canada (clearly.ca) ;
- ▶ la Chine (coastalvision.cn) ;
- ▶ les États-Unis (via les sites internet coastal.com, FramesDirect.com, EyeBuyDirect.com) ;
- ▶ l'Europe (via les sites internet de LensWay et les sociétés Vision Direct et MyOptique Group acquises en 2016) ;
- ▶ l'Inde (coolwinks.com) ;
- ▶ le Japon (coastallens.com et contactsan.com) ;
- ▶ la Nouvelle-Zélande (clearly.co.nz).

(1) Estimations 2016, Source : Essilor.

1.3.1.2 Positionnement du Groupe

Selon les chiffres estimés par le Groupe, 4,6 milliards ⁽¹⁾ de personnes dans le monde ont besoin d'une correction visuelle. Parmi elles, 2,0 milliards ⁽¹⁾ de personnes, soit environ 27 % de la population mondiale, disposent aujourd'hui d'un équipement pour corriger leur vue.

L'optique ophtalmique représente au plan mondial un total d'environ 1,29 milliard de verres par an, qui correspond à environ 645 millions de consommateurs par an, pour une valeur supérieure à 11,5 milliards d'euros au niveau des fabricants.

Cette industrie, très fragmentée, est constituée majoritairement de petits concurrents locaux. Au niveau mondial, les principaux concurrents d'Essilor sont Hoya (Japon) et Carl Zeiss Vision (Allemagne).

Sa croissance à long terme, comprise entre 3 et 4 %, repose en grande partie sur la demande provenant des pays à forte croissance où les populations sont sous-équipées, sur le vieillissement de la population mondiale et sur le développement d'offres visant à satisfaire un nombre croissant de besoins visuels. En 2016, selon les estimations réalisées par le groupe Essilor, l'industrie mondiale de l'optique a connu une croissance proche de 3 % avec des volumes tirés principalement par l'Asie.

Le segment des ventes en ligne représente une valeur de 4,5 milliards d'euros par an environ ⁽¹⁾ et le Groupe a pour ambition de réaliser, d'ici à 2018, un chiffre d'affaires compris entre 400 et 500 millions d'euros sur ce segment. En 2016, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 325 millions d'euros ⁽²⁾ sur ce segment, en croissance de 47 % ⁽²⁾ à taux de change constant, dont une

croissance en base homogène supérieure à 11 % ⁽²⁾. Ce chiffre d'affaires se répartit de la manière suivante : 48 % ⁽²⁾ en Europe, 44 % ⁽²⁾ en Amérique du Nord et 8 % ⁽²⁾ dans le reste du monde.

L'évolution à long terme des différents segments de l'industrie est caractérisée par :

- ▶ la substitution progressive des verres minéraux par les verres organiques principalement dans les pays émergents ;
- ▶ la croissance des nouveaux matériaux organiques qui permettent d'obtenir des verres de faible épaisseur, tels que les hauts et très hauts indices ainsi que le polycarbonate ;
- ▶ le remplacement des verres à double foyer par les verres progressifs ;
- ▶ le développement des traitements de surface et des verres multicouches, essentiellement anti-reflet et anti-salissure, ainsi que des verres photochromiques ;
- ▶ la montée en puissance des pays émergents appuyée sur la croissance de leur classe moyenne.

Les clients d'Essilor sont :

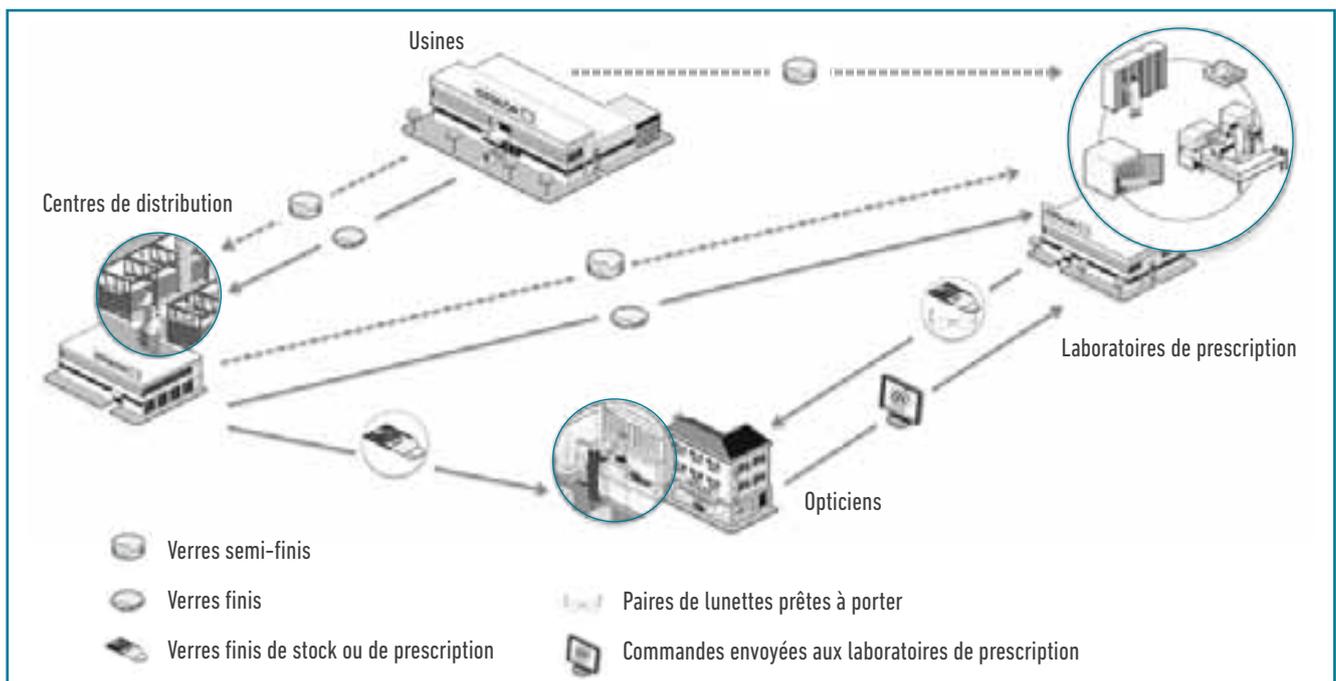
- ▶ les opticiens / optométristes pour les verres ophtalmiques et les instruments de taillage-montage directement ou indirectement à travers des distributeurs ;
- ▶ les laboratoires de prescription pour les verres et les instruments de taillage-montage ;
- ▶ les consommateurs finaux via les sites de vente en ligne de produits optiques du Groupe.

1.3.1.3 Organisation et implantations

La chaîne d'activités

La chaîne d'activités d'Essilor est conçue de façon à former un maillage complet. De la fabrication du produit à son acheminement en magasin,

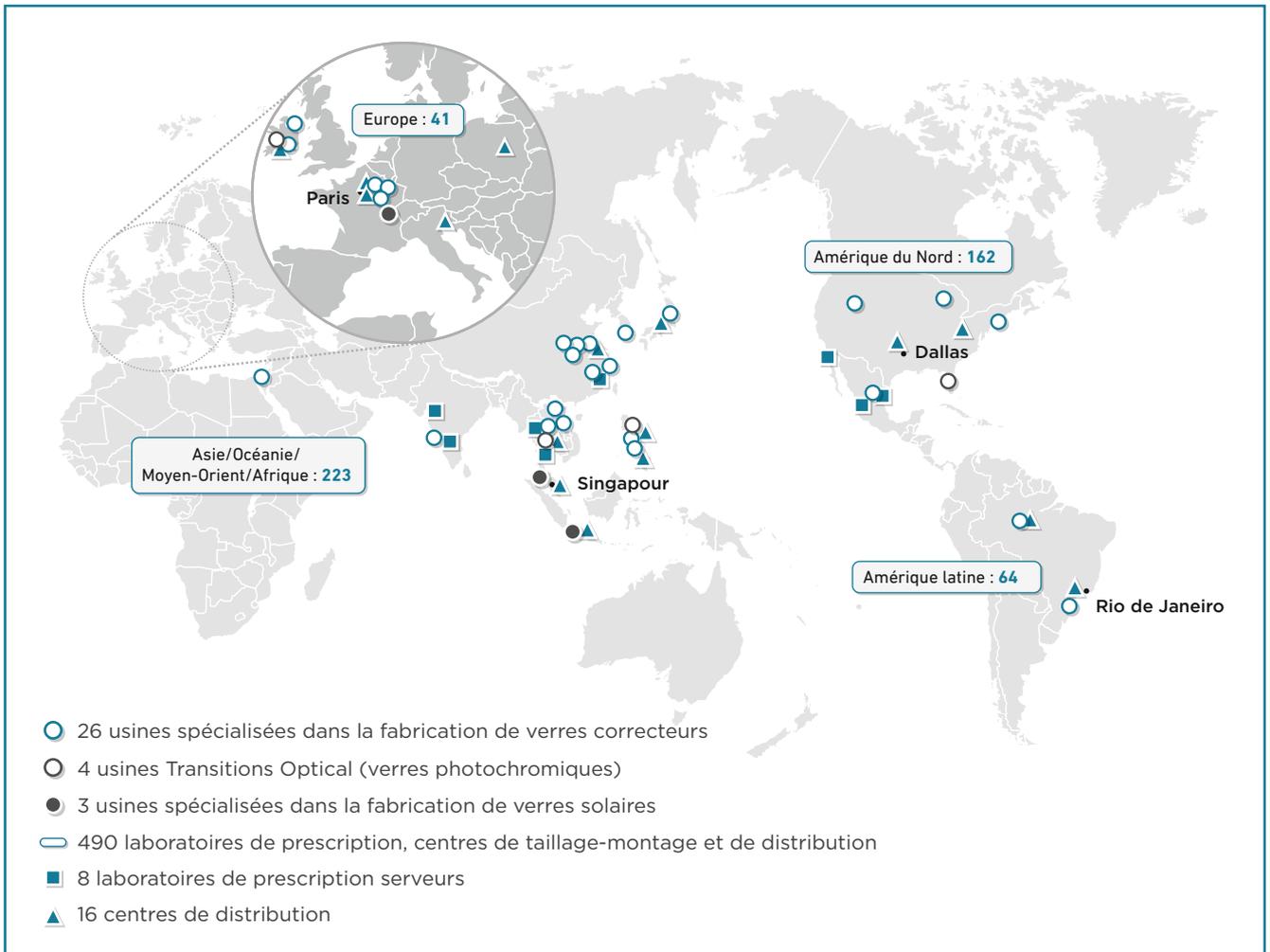
le Groupe est présent à chaque étape. Il dispose d'un réseau mondial d'usines, de laboratoires de prescriptions et centres de taillage-montage et de centres de distribution qui servent les professionnels de l'optique (détaillants et chaînes d'optique) partout dans le monde.



(1) Estimations 2016 ; Source : Essilor.

(2) Chiffres non audités, compilés à partir des ventes en ligne des sites de vente directe au consommateur (BtoC) du groupe et des ventes en ligne de la division Sunglasses & Readers.

Un réseau mondial unique



Les usines de production

Le rôle des usines est d'approvisionner les marchés et les filiales en verres finis et semi-finis avec le meilleur taux de service, au meilleur coût et aux spécifications demandées par les clients tout en garantissant la sécurité d'approvisionnement des verres.

Le Groupe compte 33 usines au 31 décembre 2016.

Répartition des 33 usines du groupe Essilor et de ses partenaires au 31 décembre 2016

(Date d'entrée dans le périmètre de consolidation)

	Amérique du Nord : 5	Amérique latine : 2	Europe : 7	Asie / Moyen-Orient : 19
14 usines Essilor	États-Unis : ▶ Dudley, Massachusetts (1995) ▶ Salt Lake City, Utah (2003) Mexique : ▶ Chihuahua (1985)	Brésil : ▶ Manaus (1989)	France : ▶ Ligny-en-Barrois Les Battants (1959) ▶ Dijon (1972) ▶ Sézanne (1974) ▶ Bellegarde-sur-Valserine (2003) * Irlande : ▶ Ennis (1991)	Chine : ▶ Shanghai (1997) Laos : ▶ Savannaketh (2013) Philippines : ▶ Marivelès (1980) ▶ Laguna (1999) Thaïlande : ▶ Bangkok (1990)
4 usines Transitions Optical	États-Unis : ▶ Pinellas Park, Floride (2014)		Irlande : ▶ Tuam (2014)	Philippines : ▶ Laguna (2014) Thaïlande : ▶ Amphoe Phan Thong (2014)
15 usines exploitées en partenariat ou récemment acquises par le Groupe	États-Unis : ▶ X-Cel Optical, Sauk Rapids, Minnesota (2012)	Brésil : ▶ Segment Produtos Oftalmicos, São Paulo (2015)	Royaume-Uni : ▶ Crossbows Optical (2010)	Chine : ▶ Essilor Korea via sa filiale Chemilens, JiaXing (2006) ▶ ILT Danyang, Danyang (2010) ▶ Wanxin Optical, Danyang (2010) ▶ Youli Optics, Danyang (2011) ▶ Seeworld Optical, Danyang (2012) Corée du Sud : ▶ Essilor Korea via sa filiale Chemiglas, Yangsan (2002) Inde : ▶ GKB Vision, Bardez, Goa (2015) Indonésie : ▶ Polycore, Karawang (2013)* Israël : ▶ Shamir Optical, Kibbutz Shamir (2011) Japon : ▶ Nikon Essilor, Nasu (2000) Malaisie : ▶ Polycore, Johor Baru (2013)* Vietnam : ▶ Essilor Korea via sa filiale Chemiglas, Dai An (2013)

* Usine spécialisée dans la fabrication de verres solaires.

Les laboratoires de prescription et centres de taillage-montage

Les laboratoires de prescription transforment les verres semi-finis en verres finis sur commande.

Au 31 décembre 2016, la répartition du réseau des laboratoires de prescription, centres de taillage-montage et de distribution locale de l'ensemble du Groupe s'établit comme suit :

Amérique du Nord	162
Europe	41
Asie / Océanie / Moyen-Orient / Afrique	223
Amérique latine	64

Les centres de distribution

Les centres de distribution ou stocks continentaux assurent la réception des verres finis et semi-finis et l'envoi aux filiales de distribution et aux laboratoires de prescription et centres de taillage-montage. Seize centres sont répartis dans le monde : sept en Asie, cinq en Europe, deux en Amérique du Nord et deux en Amérique latine.

La distribution des produits du groupe Essilor et de ses filiales est ensuite exercée :

- ▶ soit par les filiales ou les réseaux du Groupe dans les pays où Essilor est implanté ;
- ▶ soit par des distributeurs lorsque le Groupe n'a pas de filiales en propre.

1.3.2 Équipements

1.3.2.1 Présentation de l'activité

En 2016, l'activité Équipements a représenté 3 % du chiffre d'affaires du Groupe.

L'activité Équipements est représentée principalement par la société Satisloh qui fabrique et commercialise des équipements et consommables utilisés par les laboratoires de prescription.

1.3.2.2 Positionnement du Groupe

En valeur, le Groupe estime que les équipements et consommables utilisés par les laboratoires de prescription représentent environ 600 millions d'euros au plan mondial.

Satisloh est le numéro un mondial des machines de surfaçage et d'anti-reflet. La société bénéficie d'une expertise reconnue au plan mondial. En 2016, l'acquisition de SCL International est venue compléter son offre en matière de machines de durcissement de surface. La combinaison des offres de machines et de consommables permet à Satisloh de proposer des solutions complètes pour les laboratoires de prescription.

Les clients de Satisloh sont principalement des laboratoires de prescription, des chaînes d'optique intégrées et des fabricants de verres.

Les principaux concurrents de Satisloh sont OptoTech (Allemagne) et Schneider (Allemagne) dans les machines de surfaçage, Bühler (Allemagne) dans les machines de traitements anti-reflet et Optimal (Royaume-Uni) dans les machines de durcissement de surface.

1.3.2.3 Organisation et implantations

La société Satisloh, dont le siège est basé à Baar en Suisse, détient, avec l'ensemble de ses filiales, des unités de fabrication en Allemagne (Wetzlar), au Brésil (Petropolis), en Chine (Zhongshan), aux États-Unis (Charlottesville, Concord, Dallas et Germantown), en France (Archamps et Mantes-la-Jolie) et en Italie (Milan), ainsi que des bureaux de représentation dans de nombreux pays.



1.3.3 Sunglasses & Readers

1.3.3.1 Présentation de l'activité

En 2016, l'activité Sunglasses & Readers a représenté 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

L'activité Sunglasses & Readers du Groupe commercialise des lunettes de soleil sans prescription ainsi que des lunettes prismatiques (lunettes loupes).

Elle rassemble plusieurs sociétés qui possèdent chacune un portefeuille de marques reconnues :

- ▶ FGX International et ses différentes filiales, dont Fabris Lane, qui commercialisent des lunettes prismatiques et des lunettes de soleil, soit sous des marques propriétaires, comme Foster Grant®, Freedom Polarised™, Gargoyles®, Magnivision®, Corinne McCormack®, Monkey Monkey™, Ryders Eyewear™, SolarShield® ou Suuna™, soit sous licences, parmi lesquelles Dockers®, French Connection™, Hello Kitty®, Ironman®, Karen Millen®, Levi's®, Nine West®, Reebok® et différentes marques Disney® ;
- ▶ Costa, et sa marque de lunettes de soleil à haute performance dédiée à l'ensemble des activités de bord de mer ou sur plans d'eau ;
- ▶ Xiamen Yarui Optical, qui conçoit, produit et commercialise en Chine des lunettes de soleil de milieu de gamme sous les marques Bolon™, Molsion™ et Prosun™ ;
- ▶ Merve, qui commercialise des lunettes de soleil en Turquie et dispose d'un portefeuille de marques propriétaires, parmi lesquelles Ossé™ et Mustang™ ;
- ▶ Photosynthesis Group, société commercialisant en Chine et en Asie du Sud-Est des lunettes de soleil et des lunettes correctrices, sous plusieurs enseignes dont MJS.

Le Groupe a pour ambition de réaliser, d'ici à 2018, un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros dans le segment Solaire, lequel comprend l'activité lunettes de soleil de la division Sunglasses & Readers ainsi que l'activité verres solaires (avec ou sans prescription) de la division Verres et matériel optique.

1.3.3.2 Positionnement du Groupe

L'industrie organisée des lunettes de soleil sans prescription représente environ 600-650 millions ⁽¹⁾ de paires par an en volume et est supérieure à 7 milliards d'euros ⁽¹⁾ en valeur par

an (au niveau des distributeurs). Selon les chiffres estimés par le Groupe, 1,4 milliard de personnes, soit environ 19 % seulement de la population mondiale, disposent aujourd'hui d'un équipement solaire pour protéger leur vue.

Le segment des lunettes prismatiques représente environ 300 millions ⁽¹⁾ de paires par an en volume et est proche de 1,4 milliard d'euros ⁽¹⁾ en valeur par an (au niveau des distributeurs).

Parmi les sociétés de la division Sunglasses & Readers du Groupe, FGX International est le numéro un américain du segment des lunettes prismatiques (lunettes loupes). Les concurrents de FGX International au niveau mondial sont des petits acteurs locaux. Costa est l'un des principaux acteurs américains des lunettes de soleil à haute performance et Xiamen Yarui Optical est le numéro un chinois des lunettes de soleil de milieu de gamme.

Les produits de la division Sunglasses & Readers sont vendus à des sociétés de la grande distribution, de la pharmacie et de la distribution spécialisée (dont le canal de distribution « travel retail ») ainsi qu'aux professionnels de l'optique et aux grands magasins.

1.3.3.3 Organisation et implantations

La division Sunglasses & Readers dispose de filiales et bureaux de représentation au Canada, en Chine, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Italie, au Mexique ainsi qu'en Turquie.

Le siège de :

- ▶ la société FGX International est basé à Smithfield dans le Rhode Island aux États-Unis ;
- ▶ la société Costa est basé à Daytona Beach en Floride aux États-Unis ;
- ▶ la société Xiamen Yarui Optical est basé à Xiamen, dans le sud-est de la Chine ;
- ▶ la société Merve est basé à Istanbul en Turquie ;
- ▶ la société Photosynthesis Group est basé à Hong-Kong.

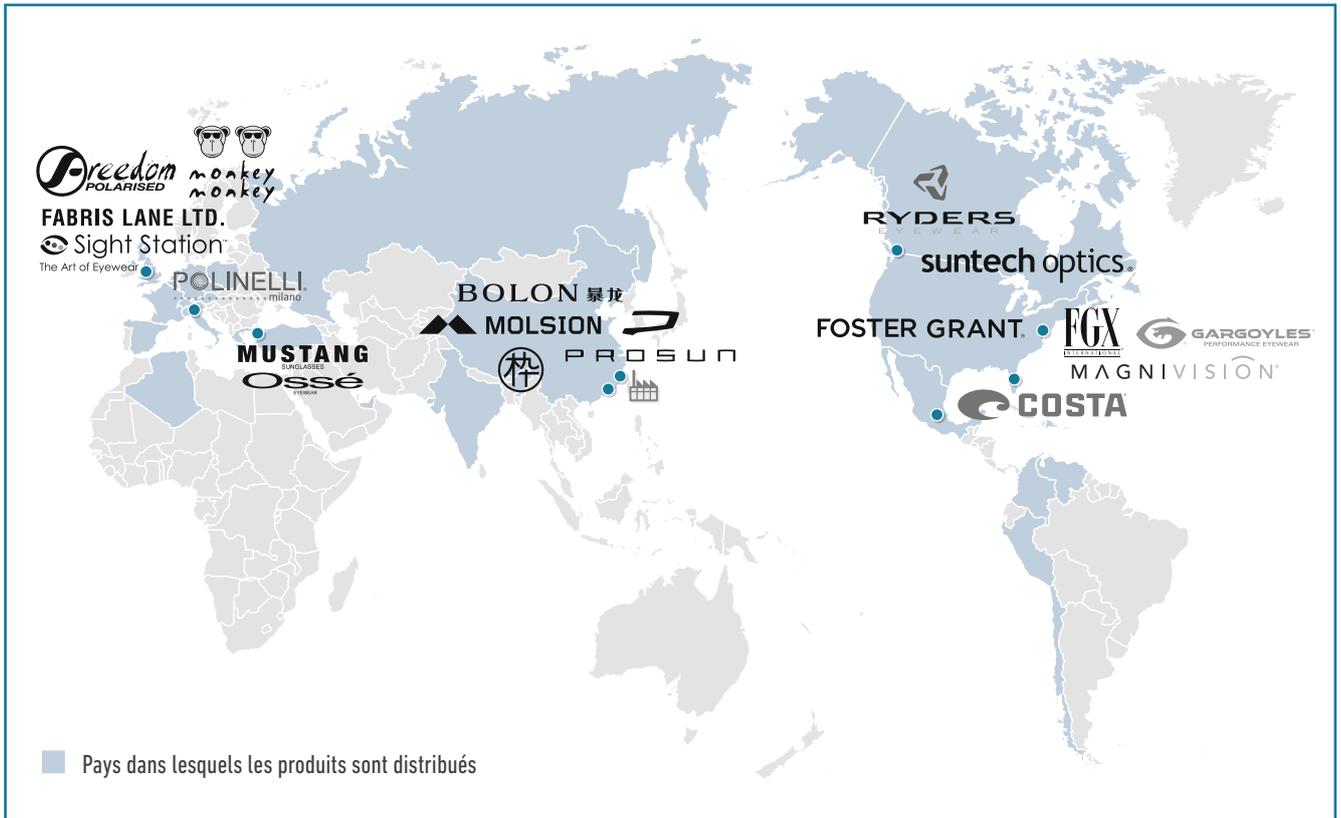
Depuis l'acquisition en 2013 de 50 % de Xiamen Yarui Optical (propriétaire des marques Bolon™, Molsion™ et Prosun™), la division Sunglasses & Readers dispose d'une usine de production à Xiamen, dans le sud-est de la Chine.

(1) Estimations 2016 ; Source : Essilor.

1

PRÉSENTATION DU GROUPE ESSILOR

1.4 La stratégie du Groupe



1.4 La stratégie du Groupe

Dans sa mission d'améliorer la vision pour améliorer la vie, Essilor conçoit, fabrique et distribue une large gamme de verres pour corriger et protéger la vue. **Le projet de rapprochement stratégique avec Luxottica, annoncé le 16 janvier 2017, s'inscrit pleinement dans le cadre de cette mission.** Le Groupe concentre l'essentiel de ses activités et de ses ressources sur trois principaux segments :

- ▶ le segment des verres correcteurs ;
- ▶ le segment des lunettes de soleil et des lunettes de vue prémontées ;
- ▶ la vente en ligne de produits d'optique.

Pour l'ensemble de ses activités, la stratégie d'Essilor repose sur quatre piliers majeurs :

- ▶ l'innovation en matière de produits, de services et de technologies, qui se traduit notamment par le lancement chaque année de produits aux performances améliorées et apportant de nouveaux bénéfices pour les porteurs correspondant à des problèmes visuels non résolus ;

- ▶ le développement d'offres adaptées à tous les segments et toutes les géographies, afin de répondre aux différents besoins des professionnels de l'optique et des consommateurs ;
- ▶ une politique active d'acquisitions et de partenariats avec les acteurs de l'industrie permettant au Groupe de renforcer son implantation locale ou d'enrichir son portefeuille d'actifs ;
- ▶ la stimulation de la demande à travers le développement de campagnes d'information et de dépistage des défauts visuels, ainsi que la mise en place d'initiatives permettant de rendre la correction visuelle accessible au plus grand nombre.

Ces quatre piliers reposent sur la base d'une efficacité industrielle et opérationnelle permanente et sur un fort engagement en matière de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (voir chapitre 4).

1.5 L'exercice 2016

Définitions :

A. Croissance organique / Croissance en base homogène :

Croissance à taux de change et à périmètre constants. Se reporter à la définition telle que figurant en Note 2.3 des états financiers consolidés.

B. Acquisitions organiques : Acquisitions ou partenariats locaux.

L'industrie de l'optique bénéficie d'une demande structurelle provenant de nombreux besoins visuels non satisfaits liés à plusieurs grandes tendances : croissance et vieillissement de la population mondiale, évolution des styles de vie, urbanisation croissante, et nouvelles technologies. Plus de 2,5 milliards de personnes ⁽¹⁾ n'ont toujours pas accès à une correction visuelle et 6 milliards de personnes ⁽¹⁾ n'ont toujours pas la protection visuelle dont elles auraient besoin.

En 2016, Essilor a continué à apporter des réponses, toujours plus nombreuses, aux besoins visuels non satisfaits en poursuivant sa stratégie d'élargissement de son champ d'activité dans les verres correcteurs, le Solaire et les ventes en ligne. Cette stratégie, fondée sur l'innovation, le marketing consommateur et les partenariats s'est traduite par le lancement de nombreux nouveaux produits et l'engagement d'environ 209 millions d'euros de dépenses média pour renforcer les marques du Groupe auprès des consommateurs.

Dans les verres correcteurs, le Groupe a poursuivi son expansion dans de nouveaux territoires. De plus, la croissance générée par les nouveaux produits, les campagnes média, les offres de

logistique intégrées et les acquisitions ont plus que compensé les aléas de marché dans certaines régions du monde (notamment aux États-Unis, au Brésil et au Moyen-Orient).

Le Groupe a, par ailleurs, poursuivi le déploiement de ses activités Solaire et ventes en ligne à travers le développement de leurs offres produit, la mise en place de nouveaux systèmes d'information et la réalisation de nouvelles acquisitions.

L'exercice 2016 se caractérise par plusieurs faits marquants :

- ▶ une croissance du chiffre d'affaires hors change de 7,6 % qui reflète une bonne performance dans les pays à forte croissance et en Europe, une activité plus contrastée en Amérique du Nord, et la conclusion de 18 nouveaux partenariats ou acquisitions représentant un chiffre d'affaires cumulé d'environ 304 millions d'euros en année pleine ;
- ▶ le déploiement mondial de la nouvelle catégorie de verres Eyezen™ pour les utilisateurs d'outils digitaux et le lancement, aux États-Unis et en Europe, d'Eye Protect System™, le nouveau verre de référence en matière de protection contre les rayons UV et la lumière bleu-violet nocive ;
- ▶ un fort développement des activités de vente en ligne, renforcé par deux acquisitions significatives (Vision Direct et MyOptique) ;
- ▶ une performance en demi-teinte de la division Sunglasses & Readers, dont la dynamique s'est redressée au second semestre ;
- ▶ une bonne performance de la division Équipements tout au long de l'année, reflétant l'appétit de nombreux acteurs de l'industrie de l'optique pour les nouvelles technologies de fabrication de verres.

1.5.1 Chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2016

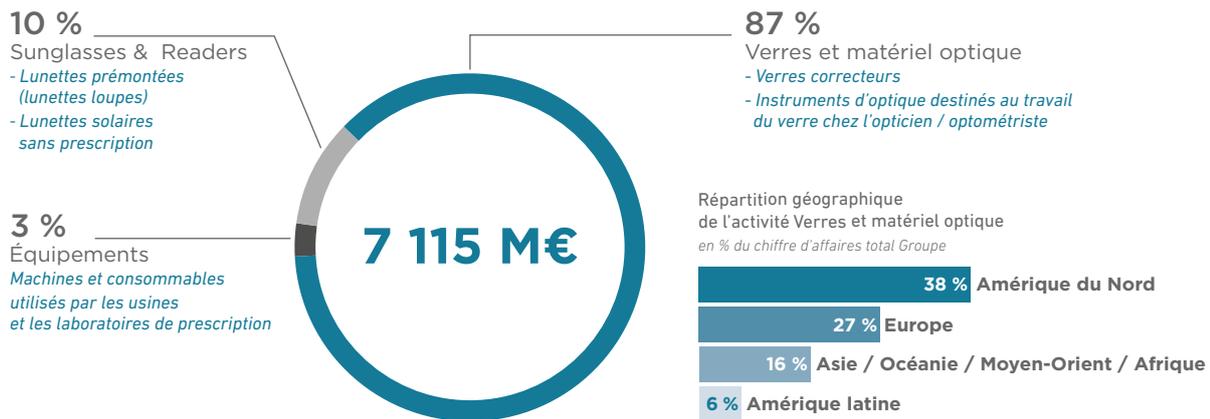
Chiffre d'affaires En millions d'euros	2016	2015	Variation publiée	Croissance en base homogène (A)	Effet de périmètre	Effet de change
Verres et matériel optique	6 218	5 840	+ 6,5 %	+ 3,9 %	+ 4,3 %	- 1,7 %
Amérique du Nord	2 707	2 587	+ 4,6 %	+ 2,0 %	+ 2,8 %	- 0,2 %
Europe	1 905	1 777	+ 7,2 %	+ 3,4 %	+ 6,0 %	- 2,2 %
Asie / Océanie / Moyen-Orient / Afrique	1 138	1 071	+ 6,2 %	+ 7,5 %	+ 1,0 %	- 2,2 %
Amérique latine	468	405	+ 15,6 %	+ 8,0 %	+ 16,1 %	- 8,4 %
Sunglasses & Readers	685	673	+ 1,7 %	+ 1,0 %	+ 2,5 %	- 1,8 %
Équipements	212	203	+ 4,8 %	+ 4,7 %	+ 0,2 %	- 0,1 %
TOTAL	7 115	6 716	+ 5,9 %	+ 3,6 %	+ 4,0 %	- 1,7 %

(1) Estimations 2016, Source : Essilor.

Évolution du chiffre d'affaires dans les pays à forte croissance⁽¹⁾ et dans les pays développés

Chiffre d'affaires En millions d'euros	2016	2015	Variation publiée	Croissance en base homogène (A)	Croissance à taux de change constant
Pays à forte croissance ⁽¹⁾	1 641	1 502	+ 9,3 %	+ 8,1 %	+ 15,1 %
Pays développés	5 474	5 214	+ 4,9 %	+ 2,3 %	+ 5,5 %
TOTAL	7 115	6 716	+ 5,9 %	+ 3,6 %	+ 7,6 %

Répartition du chiffre d'affaires 2016 d'Essilor par activité et par région



Le chiffre d'affaires réalisé dans les pays à forte croissance⁽¹⁾ ressort à 1 641 millions d'euros, soit 23,1 % du chiffre d'affaires du Groupe, et celui réalisé dans les pays développés ressort à 5 474 millions d'euros.

Variation du chiffre d'affaires entre 2015 et 2016

	Variation réelle	Variation en base homogène (A)	Effet de périmètre	Effet de change
En millions d'euros	399,1	241,3	270,4	(112,6)
En %	+ 5,9	+ 3,6	+ 4,0	- 1,7

En 2016, le chiffre d'affaires consolidé du groupe Essilor s'est établi à 7 115 millions d'euros, en progression de 7,6 % hors change.

En base homogène (A), les ventes ont crû de 3,6 %, dont un premier semestre en croissance de 4,1 % et un second semestre en hausse de 3,1 % par rapport à une base de comparaison plus élevée.

L'effet de périmètre (+ 4,0 %) se compose intégralement de la contribution d'acquisitions dites organiques (B) au cours de l'année.

L'effet de change global (- 1,7 %) reflète une appréciation de l'euro face aux principales monnaies de facturation du Groupe, principalement le livre sterling, le yuan chinois, le real brésilien, le dollar canadien et le peso mexicain, mais qui a été partiellement compensée par le renchérissement, face à l'euro, du yen japonais et du dollar américain en fin d'année.

1.5.2 Faits marquants par activité et par région

1.5.2.1 Verres et matériel optique

En 2016, la division Verres et matériel optique a réalisé une croissance en base homogène (A) de 3,9 %.

Amérique du Nord

La croissance en base homogène (A) a atteint 2,0 % en Amérique du Nord. Le Groupe a continué à renforcer son positionnement

dans l'ensemble des canaux de distribution malgré une industrie de l'optique américaine marquée par un ralentissement sensible dans le courant du deuxième trimestre 2016 et après une année 2015 particulièrement dynamique.

Aux États-Unis, la croissance avec les optométristes indépendants s'est essentiellement appuyée sur le déploiement de nouvelles offres pour les membres des plateformes de service – Vision Source, PERC/IVA et Optiport – segment du marché qui affiche la plus forte croissance aux États-Unis.

(1) Pays à forte croissance : Afrique, Amérique latine, ASEAN, Chine, Corée du Sud, Hong Kong, Inde, Moyen-Orient, Russie et Taiwan.

Ces solutions visent, notamment, à accélérer le développement des catégories de produits à valeur ajoutée et à optimiser la chaîne d'approvisionnement des magasins membres de ces alliances.

Plus largement, la poursuite des campagnes de marketing consommateur a continué à soutenir les marques du Groupe, notamment les verres Crizal®.

En plus du développement d'offres logistiques intégrées, l'activité avec les grands comptes a profité de la demande pour les produits à valeur ajoutée et les verres de marque de la part des chaînes d'optique nationales ainsi que du développement des relations avec certaines chaînes de taille intermédiaire. La distribution de lentilles de contact est restée dynamique.

Cette dynamique d'ensemble du Groupe a été amoindrie par deux facteurs spécifiques. D'une part, un recul marqué des ventes de Transitions Optical à d'autres fabricants qui contraste avec la croissance, certes modérée, des ventes de verres Transitions® dans les réseaux de distribution propres du Groupe. D'autre part, l'impact ponctuel d'évolutions réglementaires sur certains contrats de fourniture de verres avec des organismes gouvernementaux (*Department of Veterans Affairs* et *Medicaid*).

Au **Canada**, les ventes sont restées stables avec de bonnes performances des verres Shamir et Nikon.

Les activités e-commerce en Amérique du Nord ont réalisé une croissance organique (A) proche de 7,3 %. Cette performance recouvre trois situations différentes : une très forte progression chez EyeBuyDirect™, une poursuite du développement de Frames Direct™ à un rythme satisfaisant, et un recul des ventes chez Clearly™ aux États-Unis et au Canada, limité par une amélioration de la tendance au quatrième trimestre.

Europe

L'Europe a réalisé une croissance en base homogène (A) de 3,4 %. Les campagnes marketing ont généré dès le début de l'année une dynamique porteuse pour les verres à valeur ajoutée et pour le nouveau verre Eyezen™. Cette dynamique s'est traduite, au deuxième semestre, par une croissance plus modeste du fait d'une base de comparaison élevée. Les activités Matériel optique et ventes en ligne ont, pour leur part, contribué très positivement à la croissance de l'année. Par pays, les ventes ont été bien orientées en **Europe de l'Est** et en **Russie**. En **Italie** et en **Espagne**, l'activité a profité de la dynamique des verres Varilux® et Transitions®. Le lancement du verre Eyezen™ a été très bien accueilli en **France** et en **Espagne**. Les **pays nordiques** ont bénéficié de la bonne orientation de l'activité avec les grands comptes et des ventes en ligne. Le **Royaume-Uni** et les pays d'**Europe centrale** ont, quant à eux, enregistré des performances plus contrastées.

Asie / Océanie / Moyen-Orient / Afrique

La croissance en base homogène (A) de 7,5 % de la région Asie / Océanie / Moyen-Orient / Afrique reflète, d'une part, une hausse à deux chiffres des ventes en volume de plusieurs produits innovants (Transitions®, Eyezen™) et, d'autre part, les bonnes performances des pays à forte croissance. Parmi eux, l'**Inde** a réalisé une très belle année, notamment grâce aux verres Varilux® et Transitions® mais elle a été pénalisée par la démonétisation de certains billets de banque au dernier trimestre. L'**Asie du Sud-Est** et l'**Afrique** ont confirmé leur forte dynamique. Au **Moyen-Orient** et en **Turquie**, les efforts d'adaptation à des conditions de marché volatiles ont conduit à une meilleure croissance au quatrième trimestre. La **Corée du Sud** a profité du succès de l'offre Perfect UV et de l'activité grands comptes. La **Chine** a

poursuivi sa croissance grâce au dynamisme du milieu de gamme et au lancement réussi d'Eyezen™, tandis que l'optimisation de la gamme de produits et des réseaux de distribution continue. Dans les pays développés de la région, l'activité a crû au **Japon** et a accéléré, trimestre après trimestre, en **Australie**.

Amérique latine

En Amérique latine, le chiffre d'affaires a progressé de 8,0 % en base homogène (A) en 2016 et reflète une forte dynamique dans tous les pays de la région à l'exception du Brésil.

Au **Brésil**, après une bonne résistance de l'activité au premier semestre, celle-ci a été impactée par la récession économique et le contexte politique difficile dans le pays. Les ventes ont légèrement reculé au deuxième semestre, conséquence de la diminution sensible de la fréquentation dans les magasins d'optique. Néanmoins, le Groupe a su tirer parti de sa stratégie multi-réseau, et notamment de ses offres de milieu de gamme dont les verres Kodak®, pour renforcer ses positions au cours de l'année.

Le **Mexique** a affiché la plus forte croissance de la région, porté par un marché dynamique.

En **Argentine**, les ventes ont été tirées par la demande de produits à valeur ajoutée – Varilux®, Crizal® et Transitions®. Le **Colombie** a profité du succès des campagnes de marketing consommateur. Enfin, au **Chili**, au **Costa Rica** et au **Nicaragua**, le Groupe a accéléré la commercialisation de ses verres haut de gamme, dont Varilux® et Crizal®, en s'appuyant sur ses récents partenariats (Ópticas OPV Ltda au Chili et Grupo Vision au Costa Rica et au Nicaragua).

Les Instruments

L'activité Instruments commercialise des outils à destination des optométristes et des opticiens et qui est incluse au sein des régions de la division Verres et matériel optique. En 2016, l'activité Instruments (+ 8,0 % de croissance en base homogène (A)) a poursuivi la dynamique à l'œuvre en 2015 et a enregistré de bonnes performances en Europe et dans l'ensemble des géographies à forte croissance.

Cette performance s'est appuyée sur le déploiement d'innovations dans l'ensemble des segments couverts par cette activité : taillage-montage, optométrie (appareils de réfraction et de diagnostic) et appareils de mesure utilisés dans les points de vente. Le renforcement de l'offre de machines de taillage-montage, avec des succès dans l'entrée de gamme (Delta 2™), notamment dans les pays à forte croissance, et le milieu de gamme (Neksia® et I-Tronics™), a apporté au Groupe une forte croissance sur le segment de la finition des verres, sa première ligne d'activité. Dans un marché dynamique, l'activité optométrie a, pour sa part, bénéficié de contrats de vente d'appareils de réfraction auprès de certains grands comptes en Europe et de la montée en puissance de son réseau de distribution avec, notamment, l'acquisition d'Axis Medical qui va permettre au Groupe d'accélérer la distribution de ses technologies de réfraction au Canada. Enfin, les ventes d'appareils de mesure, dont la tablette M'EyeFit®, ont également été bien orientées.

1.5.2.2 Équipements

La division Équipements a enregistré une croissance en base homogène (A) de 4,7 % alimentée principalement par un net rebond des pays à forte croissance par rapport à l'année précédente. En Amérique latine, l'activité a été soutenue par les commandes de machines de surfaçage numérique par de nombreux laboratoires de petite taille. L'Asie a profité de l'augmentation des capacités de

production de plusieurs laboratoires servant aussi bien les marchés domestiques que l'export. En Europe, l'activité ophtalmique a bénéficié de la modernisation par plusieurs grands comptes de leurs machines de traitement et de surfaçage. En Amérique du Nord, l'activité a enregistré une progression plus modeste due à un ralentissement des investissements des chaînes d'optique et des laboratoires en cours d'année.

1.5.2.3 Sunglasses & Readers

En 2016, la division Sunglasses & Readers a réalisé une croissance en base homogène (A) de 1 %. Après un premier semestre fortement impacté par une météo défavorable et le recul des ventes de Xiamen Yarui Optical (Bolon™), la croissance en base homogène (A) atteint 6,7 % au second semestre.

En Amérique du Nord, l'activité de lunettes prémontées de FGX International a souffert d'une base de comparaison défavorable, plusieurs contrats avec des grands comptes ayant été renouvelés en 2015. Cependant, les ventes de lunettes loupes aux consommateurs ont été en hausse de près de 4 %. En ce qui concerne l'activité solaire, malgré une météo défavorable qui a impacté les ventes aux

consommateurs, les ventes de lunettes de soleil de FGX se sont bien développées grâce à des extensions de gammes de produits chez des clients existants et des gains d'espace chez de nouveaux clients.

Costa a affiché, en 2016, la meilleure performance du marché solaire américain. Son rythme de croissance a néanmoins ralenti par rapport à 2015, en raison des difficultés de plusieurs acteurs de la distribution spécialisée dans le sport et des réductions de stocks de certaines chaînes.

En Chine, Xiamen Yarui Optical (Bolon™) a réalisé un chiffre d'affaires en légère décroissance, le premier semestre ayant été très perturbé par la mise en place du nouveau système de gestion des stocks. Au second semestre, et surtout au quatrième trimestre, la croissance est repartie à un niveau supérieur à celle du marché solaire en Chine grâce à une collection 2017 très bien accueillie par les détaillants chinois.

1.5.2.4 Événements exceptionnels

Il n'y a pas eu, en 2016, d'événement exceptionnel ayant influé sur les principales activités et les principaux marchés du Groupe.

1.5.3 Faits marquants des activités de recherche et développement

1.5.3.1 L'innovation, au cœur de la stratégie du Groupe

Depuis les origines d'Essilor, marquées par l'invention du verre en matière organique et du verre progressif, l'innovation constitue un axe de développement stratégique du Groupe et un avantage concurrentiel.

Chaque année, le Groupe consacre une part importante de son chiffre d'affaires à la Recherche et à l'Innovation, soit un montant de 214 millions d'euros en 2016, avant déduction des crédits d'impôt recherche.

Chaque année, les matériaux, les traitements et les designs (verres progressifs principalement) font l'objet d'innovations et le Groupe utilise des technologies issues d'autres industries pour améliorer sans cesse les propriétés de ses produits.

1.5.3.2 Le consommateur, au centre de la démarche d'innovation

Les travaux de recherche du Groupe sont centrés autour de la compréhension des besoins des consommateurs sur les trois dimensions de la santé visuelle, que sont la correction visuelle, la protection de l'œil et la prévention des maladies de l'œil.

Les équipes de la Recherche et de l'Innovation d'Essilor s'attachent à proposer des solutions technologiques, des produits, des procédés et des services innovants qui répondent aux besoins visuels des porteurs partout dans le monde. L'évolution du mode de vie des consommateurs, l'émergence de nouvelles habitudes visuelles (vie connectée,...) ainsi que l'allongement de l'espérance de vie constituent aujourd'hui des enjeux majeurs de recherche et développement en matière de santé visuelle. Ils font apparaître de nouveaux besoins liés notamment au développement de certaines pathologies (cataracte, dégénérescence maculaire liée à l'âge,...).

Face à ces besoins, et afin d'accentuer la logique d'une innovation centrée sur les besoins des consommateurs, la recherche et développement du Groupe a été réorganisée en 2016 autour

d'une nouvelle segmentation de consommateurs, répartis en cinq catégories :

- ▶ Enfants et adolescents (moins de 18 ans) ;
- ▶ Jeunes adultes (19-45 ans) ;
- ▶ « Midlife » (45-65 ans) ;
- ▶ Seniors (65 ans et au-delà) ;
- ▶ « Next Vision Generation » (personnes non encore corrigées).

Cette évolution majeure a entraîné la réorganisation des métiers et des expertises au sein de la R&D en quatre pôles :

- ▶ Technologie et Veille Marché ;
- ▶ Sciences de la Vie et de la Vision ;
- ▶ Solutions Techniques et d'Ingénierie ;
- ▶ Smart Vision Solutions.

Pour l'ensemble de ces catégories de consommateurs, les nouveaux produits commercialisés sur le marché résultent d'un processus de sélection progressif des idées et concepts (« Stage gate process ») au cours duquel sont impliquées de façon transversale un grand nombre de parties prenantes au sein du Groupe (marketing, opérations, filiales, etc.).

1.5.3.3 Un réseau mondial structuré autour de cinq centres de recherche et développement

Le Groupe compte plus de 500 chercheurs regroupés au sein de cinq centres de recherche et développement :

- ▶ trois Centres Innovation et Technologies situés en Europe (à Créteil, en France), aux États-Unis (à Dallas) et en Asie (à Singapour). Outre le développement de nouveaux produits, ces centres ont pour vocation de détecter et tisser les meilleurs partenariats de recherche ;

- ▶ un centre de recherche et développement en Irlande (verres photochromiques) ;
- ▶ un centre de développement et d'évaluation à Danyang (Chine) ;
- ▶ au Japon, le centre de recherche établi en 2009 en partenariat avec Nikon sera remplacé, en 2017, par un accord de collaboration scientifique par projet.

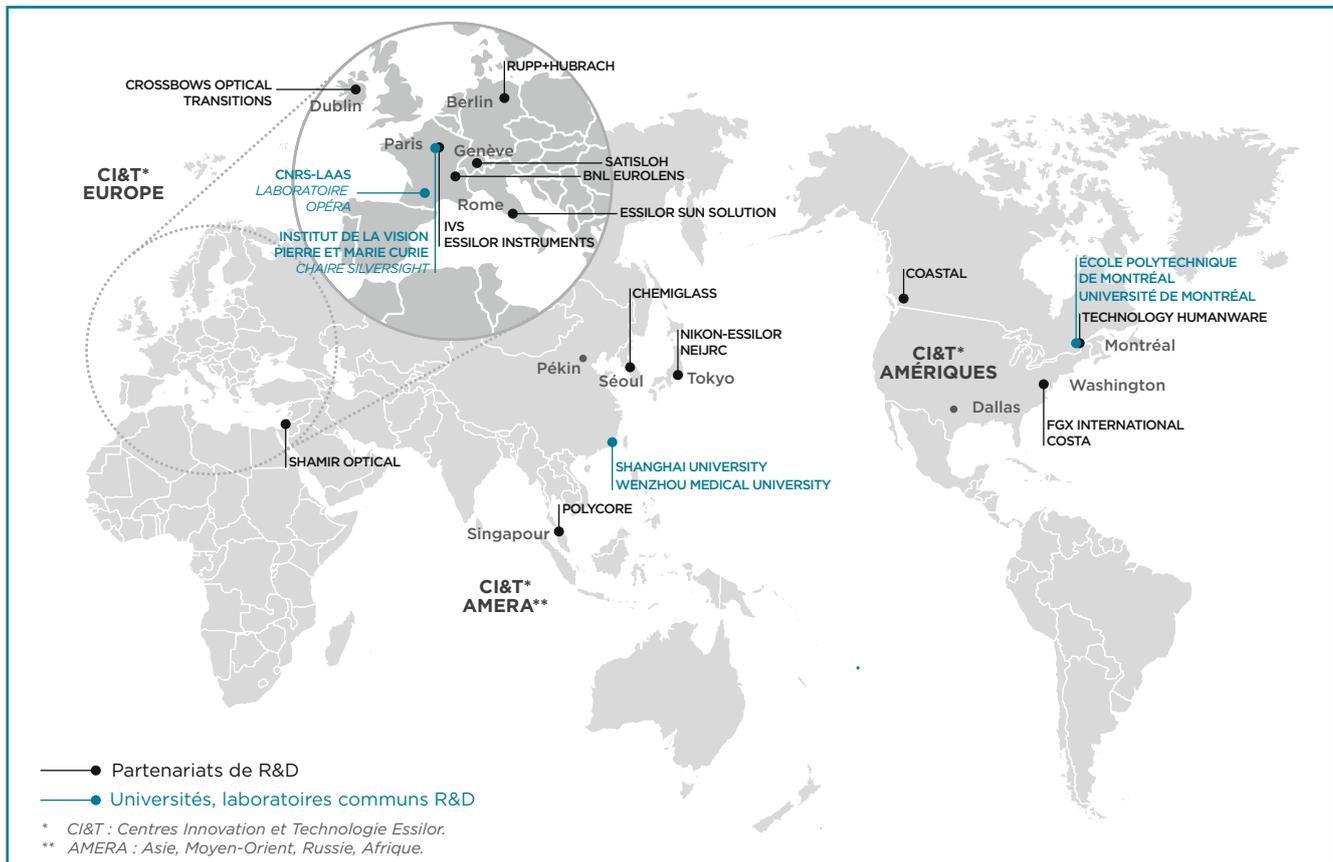
1.5.3.4 Des partenariats de recherche au service de l'innovation

Pour le développement de ses produits, Essilor travaille en réseau avec un nombre important d'universités, de centres de recherche publics et privés, et d'équipes de recherche et développement d'autres secteurs industriels.

Ainsi, le Groupe a noué, au cours des dernières années, plusieurs partenariats pour la recherche, parmi lesquels :

- ▶ une chaire de recherche dédiée au vieillissement non pathologique de la vision en partenariat avec l'Institut de la Vision et l'Université Pierre et Marie Curie à Paris en France ;
- ▶ un nouvel axe de collaboration avec l'Institut de la Vision autour de la myopie ;
- ▶ un laboratoire commun avec l'université de Wenzhou en Chine destiné à étudier la myopie chez les enfants ;
- ▶ un laboratoire commun avec l'université de Shanghai en Chine (traitements de surface) ;
- ▶ une chaire de recherche dédiée à la presbytie avec l'Université de Montréal ;
- ▶ un laboratoire de recherche commun avec le CNRS-LAAS centré autour des verres et lunettes à fonctions actives et connectées en France.

Une organisation R&D mondiale, soutenue par les meilleurs partenaires scientifiques, industriels et académiques



1.5.3.5 Les brevets, marques et noms de domaine

À fin 2016, le groupe Essilor, incluant Essilor International et les filiales dont il détient la totalité du capital, est titulaire de :

- ▶ près de 1 500 familles de brevets représentant chacune une invention, protégée en France et à travers le monde (soit 8 065 brevets) ;
- ▶ 1 410 familles de marques représentant chacune une marque principale comme Varilux®, Crizal®, Eyezen™... protégée en France et à travers le monde soit 7 240 marques ;

- ▶ 2 586 noms de domaine ;
- ▶ 543 dessins et modèles.

En 2016, le groupe Essilor a déposé 109 nouvelles demandes de brevet, 108 nouvelles familles de marques et 270 nouveaux noms de domaine.

La politique très active d'innovation du Groupe est soutenue et renforcée par une politique de propriété intellectuelle, aussi active en amont comme soutien à l'innovation (par exemple en utilisant les brevets comme outils pour innover), qu'en aval pour optimiser la protection de toutes les innovations, que ce soit par brevet, marque, modèle ou droit d'auteur.

La politique du Groupe est également de prévenir les contrefaçons. Sont mis notamment à disposition de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, des guides de bonnes pratiques et des formulaires. Le département de la Propriété Intellectuelle anime, auprès de nombreux employés du Groupe, des sessions de sensibilisation en matière de propriété intellectuelle afin de promouvoir la création, la protection et la défense, à travers le monde, de notre propriété intellectuelle.

Par ailleurs, le Groupe n'est pas dépendant de contrats clients, de brevets ou de licences ayant une incidence significative sur son activité et dont l'expiration pourrait avoir un impact particulier.

1.5.3.6 Nouveaux produits lancés en 2016

La recherche et développement a progressivement mis en place un processus de sélection plus exigeant, visant à assurer une plus grande efficacité des dépenses engagées et à concentrer ces dernières sur les besoins consommateurs les plus importants.

Les principaux lancements ont consisté, d'une part, dans le déploiement à l'échelle mondiale d'innovations lancées en 2015, d'autre part, dans l'introduction de nouveaux produits.

En 2016, le Groupe a poursuivi le déploiement mondial du verre de stock **Eyezen™**, une nouvelle catégorie de verres pour tous les utilisateurs d'outils digitaux (ordinateurs, tablettes, smartphones, etc.). Une offre destinée aux personnes n'ayant pas de défaut visuel mais qui souhaitent soulager et protéger leurs yeux au quotidien a été commercialisée par FGX International sous le nom Foster Grant® Eyezen™. En fin d'année, le Groupe a préparé le lancement du verre **Eyezen™ Lite** destiné à être commercialisé par les réseaux partenaires du Groupe. La gamme Eyezen™ est désormais commercialisée dans 45 pays, chez les opticiens, dans les chaînes d'optique, sur internet et en vente libre sans prescription.

Aux États-Unis, puis en Europe, le Groupe a lancé **Eye Protect System™**, un verre clair offrant la meilleure protection contre les dangers de la lumière (et notamment les rayons UV et la lumière bleu-violet) tout en améliorant l'esthétique grâce à l'élimination des reflets colorés et de teintes résiduelles. Cette innovation reposant sur le principe d'absorption de la lumière grâce à des molécules directement intégrées dans le verre a été primée par le Silmo d'Or de la catégorie « Vision » au dernier Salon mondial de l'optique à Paris en septembre 2016. L'innovation Eye Protect System™, initialement disponible sur les verres de marques Varilux® et Crizal®, a vocation à être commercialisé plus largement en 2017.

Chemi, partenaire du Groupe, a commercialisé **Chemi Perfect UV** en Asie, un verre bloquant les rayons UV et filtrant partiellement la lumière bleue.

Dans la gamme de verres progressifs **Varilux®**, le Groupe a poursuivi le déploiement des verres Varilux® Physio® 3.0 et Varilux

Comfort® 3.0, et a lancé Varilux® Liberty™ 3.0, le verre d'entrée de gamme de la marque Varilux® qui propose un champ visuel optimisé selon les prescriptions. L'ensemble des verres des gammes Varilux® 3.0 bénéficient de l'utilisation de la technologie de surfacage numérique.

Le Groupe a enrichi sa gamme de verres de lunettes de conduite en dotant plusieurs de ses réseaux commerciaux (BBGR, Rupp & Hubrach, ...) de verres incluant des technologies visant à améliorer le confort et la sécurité des conducteurs. C'est le cas des verres **EyeDrive™** dont le traitement est conçu pour couper 90 % de l'éblouissement et améliorer la clarté visuelle en proposant des champs de vision plus large.

Dans la gamme de verres photochromiques **Transitions®**, le Groupe a lancé la ligne **Transitions® Style Colors** qui propose une palette de quatre nouvelles couleurs (saphir, améthyste, ambre et émeraude) réalisées en laboratoires de prescription. Celles-ci viennent augmenter les options offertes aux consommateurs par rapport aux traditionnels coloris gris, marron et graphite green. Initialement lancées en Italie en 2016, ces nouvelles couleurs seront étendues au reste de l'Europe courant 2017. Autre lancement réalisé en 2016, celui du verre **Flash To Mirror™ Activated by Transitions®**, dont la surface se teinte avec effet miroir sous l'impact des rayons UV. Enfin, dans certains pays d'Asie, le Groupe a introduit le verre **Transitions® Classic** destiné aux réseaux milieu de gamme.

Dans le segment des **verres solaires de prescription**, en Europe, le Groupe a enrichi son offre le verre progressif **Varilux® Sport Wrap**, un verre qui propose une surface optique optimisée pour les montures solaires cambrées. Par ailleurs, Xiamen Yarui Optical (**Bolon™**) a débuté la commercialisation de son offre de lunettes de soleil de prescription. Également lancée, la collection **Kolor Up™**, des verres solaires plans, qui améliorent la perception des couleurs.

FGX International a pour sa part lancé une nouvelle collection de lunettes de soleil « **Item 8™ by Foster Grant** », dont le style moderne vise la clientèle des grands magasins.

Sur le segment des instruments d'aide à la vente, en plus du déploiement, en Europe, de **Nautilus™**, un outil d'éducation aux catégories optiques en réalité virtuelle, le Groupe a lancé **Eye'Partner**, une version de cet instrument adaptée aux pays à forte croissance.

Pour accompagner le lancement de ses nouveaux produits et accélérer le développement de ses marques, le Groupe a poursuivi ses efforts de marketing auprès des consommateurs. Ainsi, les dépenses en marketing consommateur, toutes activités confondues, ont atteint environ 209 millions d'euros en 2016, dont la majorité pour les marques de verres correcteurs du Groupe (Crizal®, Kodak®, Transitions®, Varilux®, Xperio®). Ces dépenses se sont concentrées sur une vingtaine de pays dans le monde.

1.5.4 Faits marquants des activités de production

1.5.4.1 La production des usines et les investissements industriels

Le groupe Essilor et l'ensemble de ses partenaires opèrent 33 usines dans le monde : cinq en Amérique du Nord, deux en Amérique latine, sept en Europe et dix-neuf en Asie / Moyen-Orient ⁽¹⁾. Ce nombre tient compte de la fermeture de l'usine

Transitions Optical de Sumaré au Brésil, dont la production a été transférée sur le site de production de Manaus, et de deux nouvelles usines partenaires, Segment Produtos Oftalmicos au Brésil et GKB Vision en Inde, entrées dans le périmètre de consolidation courant 2015 et consolidées en année pleine en 2016. Parmi ces usines, vingt-six sont spécialisées dans la

(1) Informations au 31 décembre 2016.

fabrication de verres de prescription, quatre dans la fabrication de verres photochromiques et trois dans la fabrication de verres solaires sans prescription.

Les volumes de production des usines Essilor (incluant les volumes de verres photochromiques fabriqués par Transitions Optical et vendus aux autres fabricants de verres), ainsi que les volumes des partenaires du Groupe ont atteint, en 2016, environ 508 millions de verres de prescription et environ 32 millions de verres solaires sans prescription.

La croissance des volumes de production en 2016 s'explique, notamment, par la hausse de la demande dans le monde, en particulier pour les produits de milieu de gamme, ainsi que par la poursuite du programme d'internalisation au sein des usines du Groupe d'une partie des achats de verres réalisés jusqu'ici auprès de fabricants tiers.

Par matériau, les volumes de production des verres d'indice 1,56 et des verres à hauts indices ont continué de progresser par rapport à 2015, notamment en réponse à la demande des marchés asiatiques.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi la mise œuvre de son programme de *Lean Manufacturing* initié en 2013. Ce programme est déployé désormais dans plus d'une vingtaine de sites de production, dont l'ensemble des usines Essilor de production de verres de prescription, deux usines Transitions Optical de production de verres photochromiques, les deux usines Polycore de production de verres solaires et l'ensemble des laboratoires serveurs du Groupe. Ainsi, le Groupe a poursuivi l'amélioration constante des performances opérationnelles de ses sites de production et a enregistré, cette année, une nouvelle baisse de ses coûts de production par rapport à 2015.

En 2016, les investissements industriels ont porté principalement sur :

- ▶ le transfert et l'implantation de plusieurs lignes de production de verres photochromiques au sein des usines du Groupe, dont une nouvelle ligne au sein de l'usine Essilor située à Manaus au Brésil et une autre spécialisée dans la production de verres photochromiques polarisants au sein de l'usine Transitions Optical située à Tuam en Irlande ;
- ▶ l'extension des capacités de production de l'usine Chemiglas au Vietnam.

1.5.4.2 L'ingénierie mondiale et les laboratoires de prescription

Essilor dispose d'un réseau de 490 laboratoires de prescription, centres de taillage-montage et de distribution locale répartis dans le monde entier, parmi lesquels huit grands laboratoires serveurs (trois au Mexique, deux en Thaïlande, deux en Inde et un en Chine) qui produisent des verres principalement à destination des marchés asiatique, européen et nord-américain. Les laboratoires réalisent des verres sur mesure conformément aux commandes passées par les clients professionnels de l'optique (opticiens, optométristes...) et qui correspondent à la prescription optique du consommateur final. À partir d'un verre semi-fini fabriqué en usine, les laboratoires de prescription et les centres de taillage-montage assurent les opérations de surfacage, de polissage, de traitements (vernis multicouches) et de taillage-montage. Ainsi, en 2016, les laboratoires de prescription du Groupe ont surfacé et traité environ 129 millions de verres (hors acquisitions et partenariats finalisés en 2016).

En 2016, le Groupe a ouvert un nouveau laboratoire serveur au Mexique. Situé à Tijuana, ce laboratoire serveur est le troisième du Groupe dans le pays et vient compléter les capacités de production de verres principalement destinés au marché nord-américain.

Au cours de l'exercice, les équipes de l'ingénierie mondiale et les différentes entités du Groupe ont poursuivi le déploiement de l'offre DEO (*Digital Surfacing External Offer*) auprès de laboratoires indépendants. DEO est une offre de partenariat dans le domaine du surfacage numérique permettant de produire localement (en surfacage numérique) les verres développés par le Groupe. Elle comprend l'installation de technologies, la fourniture de verres semi-finis, la formation des équipes sur le contrôle des procédés et l'assistance technique. Elle intègre également un système breveté de contrôle des procédés, appelé « Digital Surfacing Process Control » (DSPC), garantissant la qualité et la performance des verres produits. Tous les calculateurs optiques du Groupe sont connectés, ce qui permet à Essilor de proposer, en plus de la gamme Varilux®, d'autres produits et d'autres marques (Nikon®, Kodak®, Shamir®, Crossbows™ Optical, ...). Au total, environ 200 laboratoires indépendants et partenaires étaient équipés en DEO fin 2016, contre 175 l'an passé. Ils se situent essentiellement aux États-Unis et en Amérique latine.

En termes de produits, l'année 2016 a été notamment marquée, dans les laboratoires de prescription, par le lancement de Transitions® Style Colors, une collection de quatre nouvelles teintes (saphir, améthyste, ambre et émeraude) pour les verres photochromiques Transitions®. Les verres Transitions® Style Colors ont la particularité d'être directement traités en laboratoires de prescription grâce à une nouvelle ligne de production, développée et mise en place par les équipes d'Essilor et de Transitions Optical.

Le Groupe a également développé une nouvelle gamme de machines à vernir en partenariat avec SCL International. Cette société française, acquise en 2016, est spécialisée dans la production de machines de nettoyage et de durcissement de surface et dans l'étude et la production de vernis adaptés aux verres organiques. Dédiée aux laboratoires de petites et moyennes tailles, cette nouvelle gamme de machines devrait permettre au Groupe d'accélérer le déploiement des verres anti-reflets, dont les verres Crizal®, en Amérique latine et en Asie notamment.

1.5.4.3 La « Supply Chain »

La Logistique (ou Supply Chain) d'Essilor couvre l'ensemble des flux mondiaux des produits / verres du Groupe, au départ des sites de production jusqu'aux points de vente des clients professionnels de l'optique en passant par les unités de stocks centrales et les laboratoires de prescription. Sa particularité est de gérer simultanément les flux d'une production de série (verres finis, principalement simples foyers, fabriqués au sein des usines) et ceux d'une production de verres prescrits sur mesure (verres semi-finis fabriqués dans les usines puis surfacés et traités au sein des laboratoires de prescription). Au total, la Supply Chain d'Essilor gère plus de 3 000 flux quotidiens et plus de 1 million de références produit.

En 2016, le Groupe s'est attaché à poursuivre sa démarche visant à favoriser la localisation de ses stocks au plus près des marchés finaux et à développer de nouveaux processus permettant d'optimiser l'ensemble de ses stocks. Ainsi, le niveau des stocks a diminué en couverture ⁽¹⁾ et en valeur au cours de l'année, tant au niveau des

(1) Nombre de jours de consommation auxquels les niveaux de stocks actuels peuvent faire face.

usines du Groupe qu'au niveau des unités de stocks régionales, et ce dans un contexte de hausse des volumes de production.

L'année 2016 a également été marquée par la poursuite du déploiement d'offres de services intégrés pour les grands comptes. Ces offres incluent une chaîne d'approvisionnement des verres produits (voire taillés-montés dans les lunettes) dans les sites du Groupe ainsi que la gestion des montures pour le compte des clients. À ce titre, le Groupe dispose de quatre plateformes intégrées dans le monde, situées à Bangkok (Thaïlande), Dallas (États-Unis), Shanghai (Chine) et Varsovie (Pologne), permettant de couvrir l'ensemble des continents. À ces quatre plateformes, s'ajoute également une unité dédiée au e-commerce, située à Danyang (Chine).

En 2016, le Groupe a déployé ces offres de services intégrés auprès de plusieurs chaînes d'optique en Europe et aux États-Unis mais aussi auprès des plateformes de services pour optométristes indépendants qui ont rejoint le Groupe en 2015 aux États-Unis : Vision Source (avec son programme *FrameDream*) et PERC (avec, notamment, une offre de lunettes de soleil de prescription pour une marque de mode).

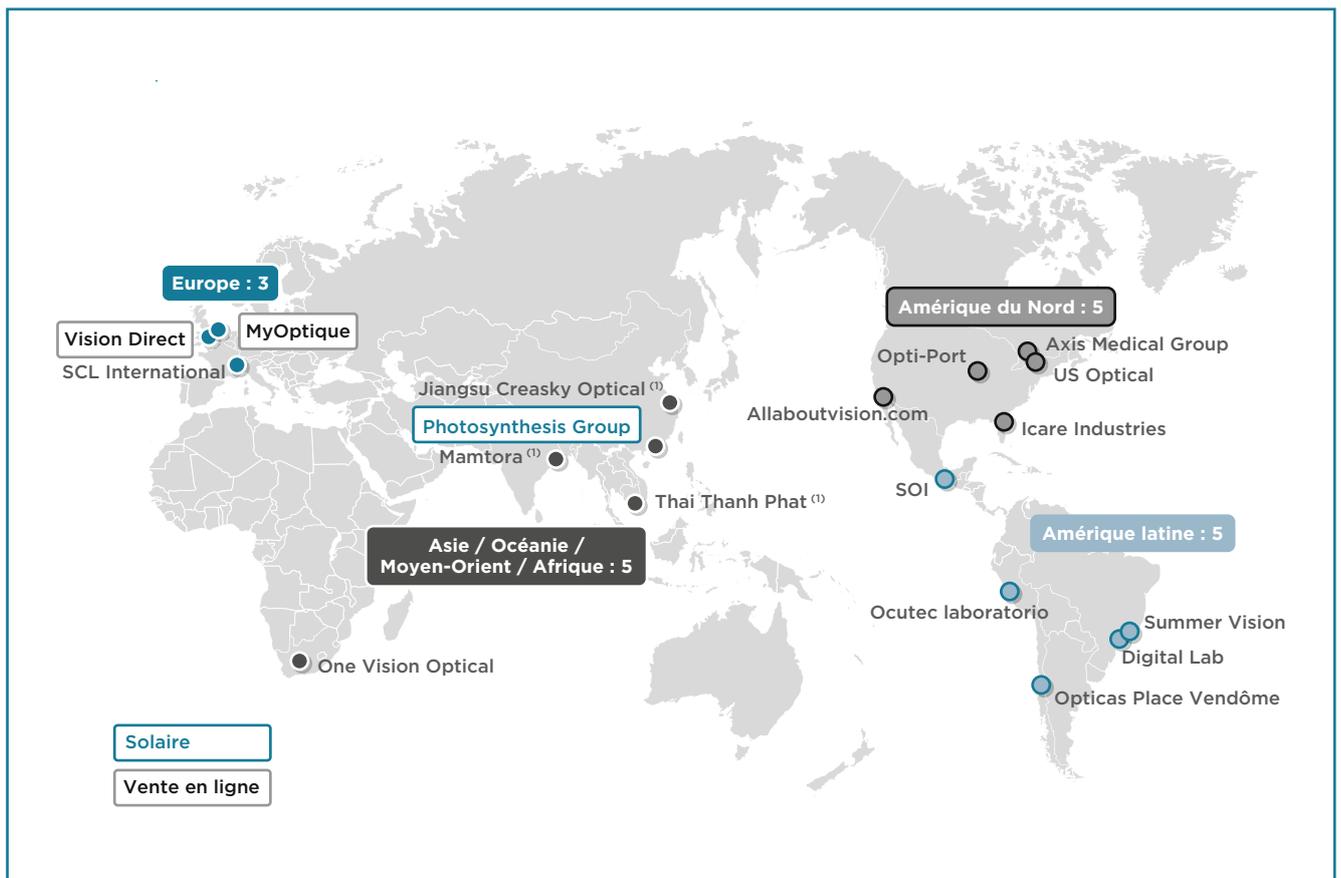
Enfin, les lancements de produits ont aussi mobilisé les équipes de la Supply Chain en 2016 et notamment le nouveau verre Eye Protect System™. Ce verre, qui protège contre les rayons UV ainsi que la lumière bleu-violet nocive sans compromis esthétique en matière de reflet comme de teinte, est produit en partie dans les usines Transitions Optical du Groupe.

1.5.5 Les acquisitions et partenariats de l'année

En 2016, Essilor a poursuivi sa stratégie d'acquisitions et de partenariats. Le Groupe a réalisé 18 acquisitions, qui représentent un montant total d'environ 304 millions d'euros de chiffre

d'affaires additionnel en base annuelle, et lui permettent de se développer sur l'ensemble des segments où il opère (Verres correcteurs, Solaire, Ventes en ligne).

18 acquisitions et partenariats finalisés en 2016



(1) Ces sociétés n'ont pas été consolidées en 2016.

Nom	Pays	Activité	Chiffre d'affaires en base annuelle	% d'intérêts
Verres et matériel optique – Amérique du Nord				
Axis Medical Group	Canada	Distributeur de matériel optique à destination des opticiens	~ 6 millions de dollars canadiens	51 %
AllAboutVision.com	États-Unis	Site pédagogique d'information sur la santé et la correction visuelles à destination des consommateurs	N.C. ^(a)	100 %
iCare Industries, Inc.	États-Unis	Laboratoire de prescription situé dans l'État de Floride	~ 14 millions de dollars américains	80 %
Opti-Port L.L.C.	États-Unis	Plateforme d'achat regroupant des optométristes disposant de plusieurs points de vente	N.C. ^(a)	80 %
US Optical L.L.C.	États-Unis	Laboratoire de prescription situé dans l'État de New York	~ 35 millions de dollars américains	60 %
Verres et matériel optique – Europe				
MyOptique Group Ltd	Royaume-Uni	L'un des leaders européens de la vente en ligne de produits optiques	~ 57 millions de livres sterling	100 %
Vision Direct Group Ltd	Royaume-Uni	Acteur de la vente de produits optiques par internet	~ 33 millions de livres sterling	100 %
Verres et matériel optique – Asie / Océanie / Moyen-Orient / Afrique				
One Vision Optical Pty Ltd	Afrique du Sud	Société de distribution de montures, lunettes prémonnées, lunettes de soleil et de solutions de vision complètes aux opticiens indépendants	~ 6 millions d'euros	65 %
Jiangsu Creasky Optical	Chine	Producteur et distributeur de verres ophtalmiques situé dans la ville de Danyang	N.C. ^(a)	55 %
Mamtora Lens Technology Private Limited	Inde	Laboratoire de prescription et distributeur de verres ophtalmiques situé dans la région de Calcutta	~ 2 millions d'euros	50 %
Essilor Distribution Vietnam Company Limited (société ayant racheté les actifs de Thai Thanh Phat Co., Ltd)	Vietnam	Distributeur de verres ophtalmiques	~ 1 million d'euros	51 %
Verres et matériel optique – Amérique latine				
Laboratorio Óptica Ltda et Ópticas OPV Ltda	Chili	Laboratoire et distributeur intégré	~ 25 millions de dollars américains	100 %
Digital Lab Industria e comercio de lentes e Óculos Ltda	Brésil	Laboratoire de prescription situé dans l'État de São Paulo	~ 12 millions de reals brésiliens	42 %
Laboratorio Ótico Summer Vision Ltda	Brésil	Laboratoire de prescription situé dans l'État de Rio de Janeiro		49 %
Sistemas Ópticos Integrales, S.A. de C.V (SOI)	Mexique	Acteur de l'industrie des verres ophtalmiques basé dans l'État de Oaxaca et disposant de deux laboratoires de prescription et de plusieurs centres de distribution	~ 27 millions de pesos mexicains	51 %
Ocutec Laboratorio	Pérou	Laboratoire de prescription	~ 3 millions d'euros	51 %
Équipements				
SCL International	France	Société spécialisée dans la production de machines de nettoyage et de durcissement de surface et dans l'étude et la production de vernis adaptés aux verres organiques	~ 8 millions d'euros	80 %
Sunglasses & Readers				
Photosynthesis Group	Chine	Société basée à Hong-Kong commercialisant des lunettes de soleil et des lunettes correctrices sous plusieurs enseignes dont MJS	N.C. ^(a)	50 %

(a) Non communiqué.

Toutes les sociétés mentionnées dans le tableau précédent sont consolidées à 100 % dans les comptes du Groupe selon la méthode d'intégration globale et en fonction de leur date d'entrée dans le périmètre. Les sociétés Jiangsu Creasky Optical, Mamtora Lens Technology et Essilor Distribution Vietnam n'ont pas été consolidées en 2016.

À noter :

Dans le cadre de la stratégie d'acquisitions menée par le Groupe, et dans un souci de fidélisation des équipes de direction des sociétés reprises, il est fréquent qu'Essilor n'acquière dans un premier temps qu'un pourcentage majoritaire du capital, compris le plus souvent entre 75 et 90 %. Des options croisées à une échéance allant en général de trois à cinq ans sont alors mises en place avec les cédants pour le pourcentage restant. Dans le cadre des programmes d'acquisition, et notamment dans les pays à forte croissance, il pourra être envisagé une prise de participation progressive de 10 % à 51 % sur une période de trois à cinq ans ou la création de coentreprise à 50/50. La valeur d'exercice de ces options est comptabilisée au bilan consolidé, qui est présenté au paragraphe 3.3.2.

1.5.6 Les investissements réalisés en 2016 et prévus pour 2017

1.5.6.1 Investissements réalisés

En millions d'euros	2016	2015	2014
Investissements corporels et incorporels (bruts de cession)	294	327	232
Amortissements	439	400	413
Investissements financiers nets de trésorerie acquise	706	780	1 840
Achat d'actions propres	31	0	36

1.5.6.2 Investissements industriels

Dans le domaine industriel, les investissements nets de cessions s'élèvent à 273 millions d'euros, soit 4 % du chiffre d'affaires, contre 321 millions d'euros l'année précédente. Ils recouvrent des investissements industriels pour soutenir la croissance du Groupe ainsi que les droits d'entrée (*buy backs*) liés aux renouvellements par FGX International des contrats avec des grands comptes (division Sunglasses & Readers).

Ces investissements se sont répartis entre l'activité Verres et matériel optique pour 198 millions d'euros – dont la zone Europe pour 54 millions d'euros, la zone Amérique du Nord pour 48 millions d'euros, et le reste du monde pour 96 millions d'euros – l'activité Sunglasses & Readers pour 71 millions d'euros, et l'activité Équipements pour 4 millions d'euros.

1.5.6.3 Investissements financiers

Dans le domaine financier, les investissements nets de trésorerie acquise se sont élevés à 706 millions d'euros en 2016 contre 780 millions d'euros en 2015. Ces investissements intègrent, d'une part, les acquisitions de l'année, notamment l'achat de Photosynthesis Group dans le solaire et l'optique en Chine et des sites de ventes en ligne Vision Direct et MyOptique au Royaume-Uni, et, d'autre part, des compléments de prix sur des transactions antérieures à 2016.

Le Groupe a, par ailleurs, réalisé des rachats d'actions propres en 2016 pour 31 millions d'euros (aucun rachat en 2015).

Voir paragraphe 3.1.3.

1.5.6.4 Principaux investissements en cours

Les investissements industriels engagés mais non achevés représentaient au 31 décembre 2016 un montant de 100 millions d'euros et correspondaient principalement à des commandes d'équipements industriels en cours. Ce montant se répartissait comme suit : 19 millions d'euros pour la zone Europe, 31 millions d'euros pour la zone Amérique du Nord et 50 millions d'euros pour le reste du monde (voir paragraphe 3.1.3).

1.5.6.5 Principaux investissements à venir

En 2017, le Groupe poursuivra ses investissements industriels dans le domaine de la production et de la prescription.

Dans le domaine financier, le Groupe poursuivra sa stratégie de croissance externe.

1.6 Facteurs de risques

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe estime être exposé, qu'il considère comme significatifs ou pouvant le devenir, à la date du présent Document de référence, sont décrits ci-après. D'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document de référence ou qu'il ne considère pas comme

significatifs à cette même date sur la base des informations actuellement disponibles, pourraient avoir un effet défavorable significatif sur l'activité du Groupe, ses résultats et sa situation financière.

1.6.1 Risques relatifs à nos activités et notre secteur d'activité

Des ralentissements économiques sur nos marchés pourraient peser sur la demande pour nos produits.

La demande de lunettes de vue, de lecture et de soleil est affectée par le pouvoir d'achat discrétionnaire des consommateurs dans les marchés sur lesquels nous opérons. En cas de ralentissement économique ou lors des périodes d'incertitude économique, les consommateurs et les sociétés dont ils sont les clients, pourraient reporter, réduire ou renoncer aux achats de certains de nos produits, ce qui réduirait notre chiffre d'affaires. Le pouvoir d'achat est affecté par de nombreux facteurs, notamment, les conditions économiques générales, l'inflation, les taux d'intérêt, les taux de chômage, les taux de remboursement des frais médicaux, la disponibilité des crédits à la consommation, les taux de change et autres facteurs qui influencent la confiance des consommateurs. Bien que notre présence sur de nombreux marchés mondiaux contribue à limiter l'exposition à ces conditions économiques sur un unique marché ou région, des développements économiques défavorables affectant la demande sur un ou plusieurs de nos marchés les plus importants pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Si le Groupe n'innove pas suffisamment en matière de produits, avancées dans les traitements correctifs ophtalmiques et besoins évolutifs des consommateurs, cela pourrait engendrer une baisse de la demande de nos produits.

Nous opérons au sein d'un secteur d'activité en rapide évolution, qui est affecté par les innovations en matière de produits, les nouvelles avancées dans les traitements correctifs ophtalmiques et les choix évolutifs des consommateurs. Dans le cas où nous n'arriverions pas à nous adapter à ces changements et à améliorer de manière continue notre offre de produits en vue de répondre aux besoins et aux attentes de notre clientèle, l'attrait de nos produits en comparaison avec les produits de nos concurrents pourrait décliner, ce qui limiterait notre croissance ou engendrerait une baisse du chiffre d'affaires. Notre succès et notre croissance future dépendront, en partie, de notre capacité à orienter le développement de nos produits afin de répondre efficacement aux besoins de correction, de protection et de prévention de nos clients à travers le monde ou pour y intégrer les dernières technologies. Des méthodes alternatives de correction de la vue pourraient également réduire la demande de nos produits ou modifier la répartition de la demande globale entre les différentes méthodes de correction. Par exemple, nos activités pourraient être affectées de manière négative par la disponibilité et l'acceptation des alternatives de correction de la vue, en lieu et place des lunettes de vue et des lentilles de contact, telles que la chirurgie réfractive de l'œil. Un recours plus important à

ces alternatives de correction de la vue pourrait résulter en une baisse de l'utilisation des lunettes de vue, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur l'activité, les résultats, la situation financière et les perspectives du Groupe. De même, une augmentation de l'utilisation des lentilles de contact suite à un changement dans les préférences des consommateurs ou à des améliorations de la technologie en matière de lentilles de contact pourrait entraîner une baisse de la demande de lunettes de vue intégrant nos verres et notre technologie, ou des équipements de production y afférents. Dans le cas où nos concurrents introduiraient de nouvelles technologies ou de nouveaux produits et que nous n'aurions pas la capacité d'offrir de manière efficace et rapide des technologies ou des produits similaires présentant des caractéristiques équivalentes, les ventes de nos produits pourraient en être affectées. Certains concurrents, existants ou potentiels, dans certaines de nos catégories de produits pourraient avoir des ressources plus importantes que notre Groupe et pourraient être en mesure de dédier des fonds plus conséquents à la recherche et au développement ou en vue d'influencer les décisions d'achat des clients, des spécialistes de la vue et des distributeurs. De la même façon, nos efforts pour développer de nouvelles technologies et de nouveaux produits pourraient nécessiter des investissements conséquents, mais pourraient également ne pas atteindre les objectifs souhaités ou ne pas recueillir l'adhésion des clients. Dans le cas où nous serions dans l'incapacité de produire et de développer des produits qui pourraient rivaliser de manière efficace avec les produits de nos concurrents ou les traitements alternatifs de correction de la vue et de convaincre un nombre suffisant de consommateurs et de spécialistes de la vue de les utiliser, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Si nous anticipons mal les tendances en matière de mode et de produits de détail, les ventes de certains de nos produits et nos résultats pourraient en être affectés.

Certains marchés sur lesquels nous opérons, notamment le marché des lunettes de soleil et de lecture sans ordonnance, sont soumis à des mutations rapides des tendances en matière de mode et de produits de détail. Notre croissance et nos rendements financiers dépendent en partie de notre capacité à identifier, localiser et répondre aux tendances du secteur des lunettes et de notre capacité à anticiper, évaluer et répondre aux tendances fluctuantes en temps opportun. Des changements inattendus des tendances de la mode ou des préférences des consommateurs pourraient engendrer des excès d'inventaire et une capacité de production sous-utilisée. Toute défaillance durable à identifier et à répondre à ces tendances pourrait avoir un effet défavorable

significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Nos efforts en matière de recherche et de développement pourraient ne pas générer de nouveaux produits et de nouvelles technologies à succès.

Notre processus de recherche et développement est coûteux, long et sujet à une grande incertitude. Il existe un risque que les ressources financières et autres investies dans nos programmes de recherche et développement ne généreront pas de rendements financiers. En raison de la complexité et de l'incertitude inhérentes aux recherches et développements en soins de santé, de manière générale, et aux recherches et développement ophtalmiques, en particulier, nous pourrions être dans l'incapacité de compléter le processus de développement pour des produits que nous développons actuellement, ou que nous développerons dans le futur, résultant ainsi en une incapacité de notre part à commercialiser avec succès ces produits, alors que des ressources conséquentes auraient été dédiées à leur développement. En outre, nous sommes soumis à d'importantes réglementations gouvernementales en constante mutation, notamment, l'inspection et le contrôle des essais, ainsi que le contrôle et l'évaluation de l'efficacité en matière de fabrication, de sécurité et d'environnement. La réglementation gouvernementale augmente de manière conséquente les coûts de développement et de fabrication de nos produits.

Le développement réussi d'un produit ne signifie pas qu'il rencontrera un succès commercial. Nos produits peuvent également se révéler obsolètes au moment où nous pouvons les commercialiser sur le marché, compte tenu de l'horizon moyen terme de réalisation de nos activités de développement. De plus, même dans le cas où nous développerions avec succès un nouveau produit, celui-ci pourrait présenter ultérieurement des effets indésirables qui limiteraient ou empêcheraient son utilisation, ou qui nous obligeraient à le retirer du marché. Des défaillances conséquentes ou nombreuses dans le développement et la commercialisation réussie des produits sur le marché pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Dans le cas où nous ne parvenons pas à maintenir nos relations avec les professionnels des soins de la vue, incluant les ophtalmologistes, les optométristes, les opticiens, les laboratoires de prescription et les chaînes de magasins optiques intégrés, les clients pourraient ne pas acheter nos produits entraînant un déclin de nos ventes et de nos résultats.

Nous commercialisons nos produits auprès de nombreux prestataires de soins de santé, notamment, les professionnels des soins de la vue, les ophtalmologistes, les optométristes, les opticiens, les laboratoires de prescription et les chaînes de magasins optiques intégrées. Nous avons développé et nous nous efforçons de maintenir des relations étroites avec des membres de chacun de ces groupes, qui contribuent à la recherche et au développement des produits et nous conseillent sur la manière de satisfaire l'ensemble des besoins des patients et des clients. Nous nous appuyons sur ces groupes pour recommander nos produits à leurs patients et leurs clients, ainsi qu'à d'autres membres de leurs organisations. Le succès rencontré par nos produits, particulièrement nos verres, dépend des choix des professionnels des soins de la vue. Dans le cas où nos produits ne seraient pas soutenus par les professionnels des soins de la vue, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Des interruptions dans l'approvisionnement des matières premières ou la perte d'un quelconque de nos fournisseurs principaux pourraient perturber nos procédés de fabrication ou engendrer des coûts plus importants.

Nous sommes dépendants de nos fournisseurs concernant les matières premières et certains composants utilisés dans nos produits. La disponibilité de certaines matières premières et composants est limitée à quelques fournisseurs. La perte de tels fournisseurs ou leur incapacité à se conformer à nos spécifications en matière de performance et de qualité, aux quantités demandées et aux calendriers de livraison pourrait entraîner un déclin de notre chiffre d'affaires et de nos résultats et avoir un impact négatif sur nos relations clients. En outre, une augmentation significative des tarifs d'un quelconque de nos fournisseurs principaux pourrait engendrer une baisse de nos résultats si nous ne pouvions pas trouver d'autres fournisseurs équivalents ou répercuter la hausse des tarifs sur les clients. Par ailleurs, afin d'assurer un approvisionnement suffisant, nous pouvons payer certains de nos fournisseurs en avance, ce qui pourrait accroître notre risque financier par rapport à ces fournisseurs.

En outre, les réglementations nationales et internationales évolutives (comme par exemple, la réglementation de l'Union européenne sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et la restriction des substances chimiques (« REACH ») et la Proposition 65 portant sur l'application de la loi sur la salubrité de l'eau potable et les substances toxiques de 1986 dans l'État de Californie) peuvent exiger que nous trouvions des alternatives à certaines matières premières, produits chimiques et consommables. Un changement de matières premières, produits chimiques ou consommables utilisés dans les procédés de fabrication des verres peut signifier une incapacité temporaire ou permanente à produire certains types de produits ou de revêtements, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur nos relations clients et un effet matériel défavorable sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Des perturbations dans notre chaîne logistique complexe pourraient affecter négativement nos activités, nos résultats et notre situation financière.

La qualité de notre service s'appuie sur une chaîne logistique complexe conçue pour gérer, sur des cycles temporels très courts, des flux complexes entre les usines de production en série, les laboratoires, les transporteurs et les centres de distribution, ainsi qu'un nombre extrêmement important de combinaison de produits possibles (plus d'un million de références en vue de se conformer aux indices, aux matériaux, à l'ordonnance unique de chaque porteur de lunette de vue, aux revêtements choisis, aux couleurs, aux marquages personnalisés, etc.). Nous avons recours à un large réseau d'usine de production et de centres de distribution à travers le monde, en complément de près de 500 laboratoires à l'échelle mondiale. Notre chaîne logistique peut rencontrer des pannes, des délais ou des interruptions en raison de facteurs externes (tels que des catastrophes naturelles ou des événements géopolitiques qui peuvent empêcher l'acheminement dans un pays donné) ou de facteurs internes (tels que les risques liés aux systèmes d'information, voir la section « *Toute panne, insuffisance, interruption, défaillance de sécurité ou faille conséquente de nos systèmes d'information peut entraîner des coûts de rétablissement, une baisse des ventes due à une incapacité à traiter convenablement les informations et une hausse des coûts de fonctionnement de nos activités* »). À terme, cela pourrait engendrer de longs délais de livraison, voire une incapacité temporaire à fournir certains clients ou certains produits. Dans le cas où nous ne serions pas capables

de maintenir un réseau logistique efficace, ou une perturbation importante impacterait ce réseau, nos ventes pourraient baisser, notre réputation pourrait en être affectée négativement à cause de notre incapacité à livrer nos produits aux clients dans les délais et nos résultats pourraient décliner suite à une hausse de nos coûts unitaires dans les régions concernées, chacun de ces aspects pouvant entraîner un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Toute panne, insuffisance, interruption, défaillance de sécurité ou faille conséquente de nos systèmes d'information peut entraîner des coûts de rétablissement, une baisse des ventes due à une incapacité à traiter convenablement les informations et une hausse des coûts de fonctionnement de nos activités.

Notre activité dépend de manière conséquente de nos systèmes d'information pour la gestion du bon fonctionnement de la production, de la distribution, de la prise de commande, de la facturation, de la génération de rapports et des activités de consolidation ainsi que pour l'organisation efficace de nos communications internes et externes. Notre capacité à exécuter de manière efficace nos activités et à coordonner la production, la distribution et la vente de nos produits dépend, notamment, de la fiabilité et de la capacité de ces systèmes. Une défaillance de ces systèmes à opérer efficacement (à cause de dysfonctionnements ou d'actions malveillantes internes ou externes), des perturbations du réseau ou un arrêt complet du système, des problèmes générés par l'installation de mises à jour ou le remplacement des systèmes, ou une brèche de sécurité concernant les données pourraient causer des retards de livraison, une baisse de l'efficacité de nos opérations et une perte ou une détérioration des données sensibles, générant ainsi des coûts supplémentaires et des amendes ou des sanctions potentielles, des frais juridiques de défense et de conciliation, une perte de part de marché ou un impact négatif sur notre réputation. Des investissements en capital et d'autres coûts potentiellement conséquents pourraient s'avérer nécessaires pour remédier aux problèmes rencontrés, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Dans le cas où nous ne réussirions pas à réaliser et à intégrer nos acquisitions en vue de développer ou de compléter nos activités, cela pourrait peser sur nos résultats et notre croissance.

Dans le cadre de notre stratégie de croissance externe, le Groupe acquiert des participations (généralement des participations majoritaires) dans des sociétés cibles bien définies, dans l'objectif de les aider à se développer tout en générant de bons résultats, et de bénéficier à notre tour de cette croissance. Les acquisitions exposent le Groupe à plusieurs risques potentiels, incluant :

- ▶ une difficulté à intégrer la société et les opérations nouvellement acquises de manière efficiente et efficace ;
- ▶ une incapacité à réaliser les objectifs stratégiques, les économies de coûts et les autres bénéfices découlant de l'acquisition ;
- ▶ un manque de succès de la société acquise sur nos marchés ;
- ▶ une perte des employés clés de la société acquise ;
- ▶ un détournement de l'attention de notre direction sur les opérations du Groupe ;
- ▶ une difficulté à intégrer les systèmes de ressources humaines, les systèmes d'exploitation, les systèmes de gestion des stocks et les systèmes de planification des assortiments de la société acquise à nos systèmes ;

- ▶ des différences culturelles entre le Groupe et la société acquise ; et
- ▶ une exposition potentielle à des obligations inconnues au moment de l'acquisition ou la nécessité de résoudre des sujets fiscaux ou comptables.

En outre, dans la mesure où nous réalisons des acquisitions dans des secteurs qui sont significativement différents de nos activités traditionnelles, nous pourrions être confrontés à de nouveaux risques qui nous sont moins familiers ou que nous ne parviendrions pas à évaluer correctement. Toute défaillance à intégrer efficacement les sociétés acquises peut inhiber notre capacité à générer les synergies, les économies de coût, l'innovation et les efficacités opérationnelles anticipées dans les délais prévus ou dans leur intégralité, ce qui pourrait entraîner une hausse des coûts ou des charges de dépréciation.

Le 15 janvier 2017, Essilor a conclu un accord avec Delfin S.à.r.l. (« Delfin »), l'actionnaire majoritaire du groupe Luxottica (« Luxottica »), une société leader dans la conception, la fabrication et la distribution de lunettes de mode, de luxe et de sport. Conformément à cet accord, Delfin cèdera l'ensemble de sa participation (environ 62 %) dans Luxottica à Essilor en échange d'actions Essilor nouvellement émises, puis Essilor fera une offre publique d'échange obligatoire conformément à la législation italienne aux fins d'acquiescer toutes les actions restant en circulation émises par Luxottica selon la même parité d'échange. Notre regroupement stratégique avec Luxottica devrait nous permettre de devenir un acteur mondial clé dans tous les segments du secteur de l'optique. Il est prévu que la transaction soit conclue en 2017, sous réserve de la réalisation des diverses conditions suspensives, notamment, les approbations des actionnaires et les autorisations des autorités de la concurrence compétentes. Aucune garantie ne peut être donnée quant au succès de la réalisation de l'opération, à l'intégration harmonieuse et réussie des deux groupes et à la réalisation de tous les bénéfices attendus.

Le Groupe pourrait avoir une maîtrise limitée des activités, des résultats et de la situation financière des joint-ventures dans lesquelles il ne détient pas le contrôle et des sociétés dans lesquelles il a des participations minoritaires

Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe a effectué ou pourrait effectuer des transactions comprenant l'acquisition d'intérêts minoritaires dans d'autres entreprises et la création de joint-ventures. En plus des risques d'intégration inhérents à tout regroupement commercial, mentionnés dans « Dans le cas où nous ne réussirions pas à réaliser et à intégrer nos acquisitions stratégiques en vue de développer ou de compléter nos activités, cela pourrait peser sur nos résultats et notre croissance. », les joint-ventures comprennent d'autres risques en fonction des intérêts de partenariat du Groupe. Certaines activités commerciales du Groupe sont effectuées, ou pourraient être effectuées dans l'avenir, par l'entremise de joint-ventures dont le Groupe dispose du contrôle, partage le contrôle ou dans lesquelles il est actionnaire minoritaire. Dans ce cas, le Groupe pourrait se trouver dans une impasse si les partenaires ne peuvent s'entendre, des décisions pourraient être prises contrairement à ses intérêts ou la joint-venture pourrait courir des risques que le Groupe ne serait pas en mesure de contrôler. Cela pourrait limiter la capacité du Groupe de mettre en œuvre les stratégies qu'il a adoptées et avoir un effet défavorable sur ses activités, ses résultats et sa situation financière.

Des changements dans les hypothèses impliquant des valeurs nettes comptables sous-jacentes pourraient entraîner une dépréciation de nos écarts d'acquisition.

Au 31 décembre 2016, notre bilan faisait état d'écarts d'acquisition de 6 191 millions d'euros. Ces écarts d'acquisition représentent l'excédent des montants que le Groupe a payés pour acquérir des filiales et d'autres entreprises en plus de la juste valeur de leur actif net à la date de l'acquisition. Les écarts d'acquisition sont regroupés au sein de groupes d'unités génératrices de trésorerie correspondant aux axes d'analyses et suivi du retour sur investissement de la direction du Groupe (voir Note 1.21 aux états financiers consolidés). La dépréciation des écarts d'acquisition est évaluée au moins annuellement, ou plus souvent quand des changements de circonstances révèlent que la valeur nette comptable pourrait être non recouvrable. Les montants recouvrables des groupes d'unités génératrices de trésorerie sont déterminés en fonction des calculs de la valeur d'utilité, laquelle dépend de certaines hypothèses fondamentales, dont des hypothèses sur des taux de croissance perpétuelle, des taux d'actualisation et de la moyenne pondérée des coûts de capital pendant la période. Si les estimations de la direction changent, notamment sous l'effet de facteurs économiques internes et externes, l'estimation du montant recouvrable des écarts d'acquisition pourrait chuter significativement et entraîner une dépréciation. Bien que la dépréciation ne touche pas les flux de trésorerie rapportés, la réduction des montants recouvrables estimés et la charge associée dans le compte de résultat d'exploitation pourraient avoir un effet défavorable sur nos résultats. On ne peut donner aucune assurance quant à l'absence de charge de dépréciation significative à l'avenir (voir Note 11 aux états financiers consolidés pour de plus amples informations sur les écarts d'acquisition).

Les évolutions du marché de l'industrie optique pourraient avoir un effet défavorable sur nos ventes et sur notre rentabilité.

Les évolutions du marché de l'industrie optique pourraient modifier l'environnement concurrentiel des fabricants de verres optiques, dont le Groupe. Des fluctuations dans le mode d'achat des grands distributeurs, des chaînes de magasins au détail et d'autres acheteurs pourraient influencer nos ventes, notre rentabilité et les comparaisons de croissance trimestrielle. Ces fluctuations pourraient être attribuables aux activités saisonnières, aux prix, aux stocks excédentaires, aux décisions d'achat ou à d'autres facteurs. Les distributeurs, les chaînes de magasins au détail et autres clients commerciaux pourraient prendre des mesures qui nous toucheraient pour des raisons que nous ne pouvons pas toujours prévoir ni contrôler. Nous sommes exposés à une concentration de risques sur le crédit de ces clients. Si certains de ces clients éprouvent des difficultés financières, cela pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, car nous pourrions perdre la possibilité de recouvrer les créances existantes à l'égard de ces clients.

Le caractère international de nos opérations nous expose à certains risques.

Le caractère international de nos activités nous fait courir un certain nombre de risques inhérents à la conduite de nos activités à l'échelle internationale, dont les suivants :

- ▶ exposition aux situations politiques et économiques locales ;
- ▶ restrictions aux exportations et importations ;
- ▶ fluctuations du taux de change des devises et contrôle de la circulation des devises ;
- ▶ restrictions au rapatriement de liquidités ;
- ▶ application de lois et de règlements anti-corruption, anti-blanchiment d'argent et de sanctions économiques ;

- ▶ difficultés à faire respecter la propriété intellectuelle et les droits contractuels ;
- ▶ perturbations des marchés des capitaux et du commerce ;
- ▶ hostilités éventuelles et changements dans les relations diplomatiques et commerciales ;
- ▶ exigences législatives ou réglementaires locales ;
- ▶ retenues et autres taxes sur les versements et autres paiements effectués par des filiales ;
- ▶ dispositions locales de droit de la concurrence et autres dispositions portant sur les abus de marché ;
- ▶ restrictions ou exigences relatives aux investissements ;
- ▶ réglementations locales exigeant que certains produits contiennent un pourcentage minimal de composants produits dans le pays.

La probabilité de ces circonstances et son effet éventuel sur nos activités varient d'un pays à l'autre et sont imprévisibles, mais celles-ci peuvent entraîner une baisse des revenus ou une hausse des coûts d'exploitation et peuvent avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos résultats, notre situation financière, notre réputation et nos perspectives.

Des changements dans les lois et les règlements pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos activités.

En raison de notre présence internationale, nous sommes régis par un vaste éventail de lois et de règlements dans les pays où nous exerçons une activité. De nouvelles lois et de nouveaux règlements, ou des changements imprévus dans les exigences réglementaires ou dans la manière de les interpréter ou de les appliquer dans ces divers pays où nous sommes implantés, pourraient augmenter nos frais d'exploitation, diminuer la demande pour nos produits ou réduire notre capacité à évoluer sur nos marchés. Plus particulièrement, nos activités de fabrication et les services que nous procurons des tiers dans notre chaîne d'approvisionnement sont soumis à de nombreuses lois sur la santé et la sécurité au travail, des lois relatives à l'environnement, des lois en matière de droit du travail, des lois anti-corruption et d'autres règlements et restrictions semblables sur l'approvisionnement de matériaux qui peuvent varier d'un pays à un autre et qui évoluent continuellement. Bien que le Groupe ait mis en œuvre des politiques et des procédures prévues pour faciliter la conformité aux lois et aux règlements applicables, on ne peut être assuré que ces politiques empêcheront toute non-conformité. Le défaut de se conformer aux règlements applicables pourrait avoir un effet défavorable significatif sur les résultats, la situation financière et la réputation du Groupe.

Des changements dans les politiques de remboursement des soins de santé pourraient réduire la demande de nos produits.

Dans de nombreux pays, le coût de nos produits est remboursé aux consommateurs par un fonds d'assurance-santé, des compagnies d'assurance ou des dispositifs gouvernementaux. Des changements dans les politiques de remboursement des soins de santé sur ces marchés pourraient entraîner un refus ou une réduction des remboursements, ce qui pourrait réduire la demande des produits visés. Des changements négatifs des politiques de remboursement sur un ou plusieurs de nos marchés pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos revenus, nos résultats et notre situation financière.

Si nous ne pouvons protéger nos droits de propriété, nos ventes pourraient décliner et nous pourrions devoir payer des frais supplémentaires afin de faire valoir ces droits.

Le Groupe s'appuie sur la législation relative à la propriété intellectuelle (notamment aux noms commerciaux, aux marques, aux brevets et aux droits d'auteur) ainsi qu'aux secrets d'affaires et à la concurrence déloyale, afin de protéger ses droits sur ses produits et services, notamment, leurs propriétés ou procédés de fabrication et leurs noms ainsi que la recherche et le développement, chacun de ses éléments jouant un rôle capital dans le succès des produits et services et le positionnement concurrentiel du Groupe. Toutefois, les dépôts de marques et de brevets peuvent ne pas toujours aboutir, et les marques et les brevets enregistrés peuvent se montrer inefficaces pour faire face à la concurrence ou être invalidés en cas de contestation ultérieure. En outre, les mesures que nous prenons pour protéger nos droits de propriété intellectuelle pourraient être inadaptées, ce qui pourrait engendrer des infractions et des contrefaçons de nos produits et services. Nos secrets d'affaires pourraient être portés à la connaissance de nos concurrents et nous pourrions ne pas être en mesure de protéger efficacement nos droits sur ces informations confidentielles. De plus, d'autres sociétés pourraient développer de manière indépendante des produits ou des services, substantiellement équivalents ou de meilleure qualité, qui ne contreviennent pas à nos droits de la propriété intellectuelle ou pourraient faire valoir des droits sur notre propriété intellectuelle ou contester notre titularité de ces droits. En outre, la législation de certains pays ne protège pas la propriété intellectuelle dans la même mesure que les lois des États-Unis ou des États membres de l'Union européenne.

Conformément à la stratégie de défense vigoureuse de nos droits de propriété intellectuelle, notre service de Propriété intellectuelle a consacré des ressources importantes dans le but de sensibiliser nos employés au respect de nos brevets, marques ou autres droits de propriété intellectuelle, ainsi qu'à la protection de nos secrets d'affaires. Toutefois, si les activités contrefaisantes de tiers devaient prendre de l'ampleur, nous pourrions être contraints d'augmenter significativement les ressources que nous consacrons à la protection de nos droits. Des tiers pourraient de surcroît contester nos brevets, droits d'auteur, marques ou autres droits de propriété intellectuelle qui sont significatifs pour nos activités. La résolution ou le règlement d'un litige en vue de faire respecter ces droits allégués par un tiers, quel qu'en soit le bien-fondé, pourraient s'avérer coûteux et détourner les ressources de notre direction. Nous pourrions ne pas remporter de tels litiges ou autres procédures juridiques, ou nous pourrions être amenés à les transiger, en raison de la complexité technique des problématiques et des incertitudes inhérentes aux procédures mettant en cause des droits de propriété intellectuelle et des coûts importants engendrés par la défense de telles réclamations. Un jugement défavorable dans un quelconque litige impliquant notre droit de propriété intellectuelle pourrait, notamment :

- nous obliger à coexister sur le marché avec des concurrents utilisant une propriété intellectuelle identique ou similaire ;
- ▶ nous obliger à concéder des licences à des tiers ou de les obtenir auprès de ces tiers ;
- ▶ nous empêcher de fabriquer ou de vendre nos produits ou fournir nos services ;
- ▶ nous obliger à interrompre l'utilisation d'un brevet, d'une marque commerciale, d'un droit d'auteur ou d'un secret commercial particulier ;
- ▶ nous soumettre à des condamnations à des dommages et intérêts significatifs.

Chacune de ces possibilités pourrait avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, en réduisant nos ventes ultérieures ou en nous imposant des dépenses importantes pour la défense nos droits.

Nos activités sont soumises à divers lois et règlements sur l'environnement et la santé et la sécurité, lesquels pourraient faire augmenter le coût de mise en conformité ou nous soumettre à de coûteuses responsabilités.

Nos activités commerciales sont soumises à d'importants règlements concernant la protection de l'environnement et les questions de santé et de sécurité. Plus particulièrement, la fabrication de verres optiques implique l'utilisation contrôlée de matières dangereuses. Nous sommes soumis à des lois locales et étrangères dans les diverses juridictions dans lesquelles nous évoluons qui régissent l'utilisation, la fabrication, le stockage, la manipulation et l'élimination de ces matières et de certains déchets. Bien que nous disposions de procédures environnementales, de santé et de sécurité pour la manipulation et l'élimination de ces matières, décrites dans [Section 4.5.5] – *Réduction et récupération des déchets*, qui sont prévues pour assurer une conformité aux normes, nous ne pouvons pas éliminer le risque de contamination ou de blessures accidentelles liées ces matières. Nous pouvons également être tenus responsables des mesures prises par les anciens propriétaires des propriétés que nous avons acquises ou pour les propriétés que nous avons occupées antérieurement. Les mesures de restauration de l'environnement ou la conformité aux lois relatives à l'environnement pourraient nous obliger à régler des coûts importants et imprévus, lesquels pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, nos clients éventuels, notre situation financière et nos résultats.

Nous avons mis en œuvre des systèmes de gestion de l'environnement dans les installations dont nous contrôlons le fonctionnement, sur une base quotidienne, y compris les installations de production en amont et, le cas échéant, les laboratoires d'ordonnances en aval, tel que décrit dans [Section 4.5.1] – *Renforcement de la gestion de l'environnement*. Bien que ces systèmes réduisent le risque d'incidents environnementaux et l'impact de notre exploitation sur l'environnement, nous ne pouvons pas éliminer entièrement le risque d'accident. Si nous devions être impliqués dans un accident ou une dissémination environnementale majeure ou déclarés en non-conformité avec les lois sur l'environnement en vigueur, nous pourrions être tenus responsables des frais de nettoyage, de blessures ou des dommages matériels causés à des tiers, ou être pénalisés par des amendes ou des condamnations civiles ou pénales. En outre, nous ne pouvons pas prévoir quelles lois ou quelles réglementations sur l'environnement seront promulguées ou modifiées dans l'avenir, ni quel impact ces exigences pourraient avoir sur nos activités.

La combinaison des couvertures d'assurance, des flux de trésorerie et des réserves pourrait être insuffisante pour couvrir nos responsabilités environnementales éventuelles dans l'avenir. Toute réclamation relative à l'environnement pourrait nous soumettre à une publicité négative, nous empêcher de nous procurer une couverture d'assurance dans l'avenir ou exiger que nous réglions des dépenses juridiques importantes. Des réclamations relatives à l'environnement portées contre nous avec succès pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos résultats ou sur notre situation financière.

1.6.2 Les risques de marché

Une mauvaise gestion des risques de marché du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, les résultats et la situation financière du Groupe.

Les activités du Groupe exposent celui-ci à un éventail de risques de marché, dont :

- ▶ le risque que ses sources de liquidités puissent être insuffisantes pour couvrir ses besoins de trésorerie ;
- ▶ le risque que les taux d'intérêt puissent augmenter, ce qui augmenterait les frais d'intérêt du Groupe, dans la portion de sa dette à taux d'intérêt variables ;
- ▶ les risques liés aux devises étrangères, dont le risque de disparité entre les devises dans lesquelles nous générons nos revenus et les devises dans lesquelles nous réglons nos dépenses et, plus généralement, le risque que des changements dans la valeur relative de l'Euro et des autres

devises locales puisse entraîner une baisse de l'équivalent en euros des revenus générés dans une devise locale, ou une augmentation dans l'équivalent en euros des coûts payés dans ces devises locales ;

- ▶ le risque de crédit et de contrepartie, c'est-à-dire le risque qu'une contrepartie faillisse à ses obligations contractuelles, entraînant une perte financière pour le Groupe.

Si les stratégies de gestion du risque du Groupe pour affronter ces risques échouent, le Groupe pourrait faire face à un manque de liquidités, des taux d'intérêt plus élevés, des risques inhérents aux devises étrangères ou des défauts de paiement des contreparties, lesquels auraient tous un effet défavorable significatif sur la situation financière ou sur les résultats du Groupe. Pour de plus amples renseignements sur les risques éventuels pour le Groupe, voir la Note 24 – Risques du marché dans les états financiers consolidés du Groupe.

1.6.3 Risques juridiques (litiges significatifs, procédures, arbitrages)

Allégations de pratiques anticoncurrentielles

Allemagne

Fin 2008, le *Bundeskartellamt* (« BKA »), Autorité de la concurrence allemande, a ouvert une enquête sur d'éventuelles infractions à la législation allemande sur le droit de la concurrence concernant les acteurs majeurs dans le domaine de l'optique ophtalmique dont deux de nos filiales allemandes, Essilor GmbH et Rupp & Hubrach Optik GmbH.

À la suite de cette enquête, le 10 juin 2010, le BKA a notifié formellement des amendes aux principaux acteurs de l'optique ophtalmique en Allemagne, y compris nos deux filiales.

Essilor GmbH et Rupp & Hubrach Optik GmbH ont contesté le bien-fondé des conclusions du BKA et ont interjeté appel.

Suite à l'interruption de discussions transactionnelles, nos filiales ont retiré leur appel afin de mettre un terme à un long processus juridique. La décision du BKA est de ce fait devenue définitive et les montants dus ont été intégralement payés en 2016.

France

En juillet 2014, les services d'inspection de l'Autorité de la concurrence ont effectué des visites inopinées auprès de certaines filiales françaises du Groupe, ainsi que d'autres acteurs de l'industrie des verres ophtalmiques dans le cadre de la vente en ligne de verres ophtalmiques. Le Groupe a interjeté appel de l'ordonnance de saisie mais a été débouté ; le Groupe s'est pourvu en cassation. Par ailleurs, l'enquête de l'Autorité poursuit son cours.

Actions de groupe

Suite à l'investigation des pratiques commerciales de Transitions Optical Inc. par la *Federal Trade Commission* en 2009 et la transaction qui en a suivi, Transitions Optical Inc., Essilor of America et Essilor

Laboratories of America ont été nommées fin mars 2010 dans une vingtaine de demandes d'assigner devant des tribunaux américains et canadiens, dans le cadre d'actions de groupe (*class actions*), au motif que ces entités auraient tenté conjointement de monopoliser le marché du développement, de la fabrication et de la vente de verres photochromiques entre 1999 et mars 2010. Une transaction est intervenue en 2014, clôturant ces *class actions*, et ne laissant qu'une action de la société VisionEase à l'égard de TOI pendante. Par décision du 1er juillet 2016, le tribunal a débouté Vision-Ease d'une partie de ses demandes, et renvoyé au fond pour une autre.

Propriété intellectuelle

Une réclamation a été déposée devant le tribunal de Tokyo au Japon le 24 juillet 2013 par Hoya, alléguant que la vente de produits par Nikon Essilor au Japon entre dans le périmètre d'un brevet initialement déposé par Seiko et cédé à Hoya le 15 mars 2013. La demande de Hoya porte sur les ventes réalisées par Nikon Essilor au Japon sur la période de mars à juillet 2013.

En 2014, Nikon-Essilor a requis l'invalidité du brevet tant devant le tribunal de Tokyo que devant l'office des brevets japonais.

Par décision du 13 juillet 2016, le tribunal de Tokyo a considéré le brevet comme invalide et a débouté Hoya ; et par décision du 8 novembre 2016, l'office des brevets japonais a invalidé les revendications dudit brevet qui servaient de base à l'action d'Hoya. Hoya a interjeté appel de ces deux décisions. Par ailleurs, Hoya a assigné diverses entités du Groupe devant un tribunal fédéral en Virginie, États-Unis, alléguant que la vente de certains produits par Essilor entre dans le périmètre d'un de ses brevets (équivalent du brevet japonais objet du litige au Japon). Essilor conteste ces allégations et requiert l'invalidité dudit brevet, mais ne peut assurer que ses arguments seront retenus.

Les autres actions judiciaires en cours, dont le Groupe a connaissance, ne sont pas susceptibles à ce jour d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Enquête

En 2016, les autorités fédérales américaines (*Department of Justice*) et californiennes (*Insurance Commissioner of the State of California*) ont interrogé Essilor of America à propos de certaines activités promotionnelles. Essilor of America collabore avec les autorités pour produire les informations requises.

Litiges fiscaux

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à diverses réglementations fiscales nationales.

Tout manquement à ces réglementations peut entraîner des redressements fiscaux et le paiement d'amendes et de pénalités.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de litige juridique ou fiscal, de procédure gouvernementale ou judiciaire, ou d'arbitrage qui est en suspens ou dont la Société est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière, le résultat, la rentabilité, l'activité et le patrimoine de la Société ou du Groupe.

Les provisions pour risques et les litiges sont décrits dans les Notes 19 et 26 aux états financiers consolidés et les principaux montants décaissés par le Groupe sur l'exercice 2016 au titre des risques juridiques sont notifiés et mentionnés dans la section 3.1.3.

1.6.4 Assurances

Le niveau de prévention d'Essilor et de ses filiales est globalement élevé et une démarche d'amélioration continue des comportements, des procédures et des équipements est en place dans le Groupe en matière de prévention et de protection.

Les sites industriels d'Essilor à travers le monde sont audités par ses assureurs qui émettent des rapports précisant le niveau de protection de chaque site et les mesures à prendre pour l'améliorer quand nécessaire. Essilor associe les services ingénierie de son courtier et de ses assureurs à certaines constructions ainsi qu'à tous travaux significatifs si besoin, tant au niveau conception que protection. Cette démarche est contrôlée et ajustée pour tenir compte à la fois des contraintes d'exploitation et des objectifs de prévention définis d'un commun accord entre le Groupe et ses assureurs. Les biens matériels sont régulièrement estimés par des experts indépendants.

Par ailleurs, la répartition géographique des activités du Groupe permet de limiter l'incidence d'un éventuel sinistre important d'un site sur la situation financière du Groupe.

Compte tenu de son activité, le Groupe n'est pas exposé à des risques particuliers.

Les principales couvertures d'assurances ont la forme de programmes, négociés au niveau mondial par le siège. Ils sont composés d'une police mère établie en France et de polices locales à l'étranger, garantissant ainsi à l'ensemble des filiales dans lesquelles le Groupe est majoritaire un niveau de couverture identique partout dans le monde.

Ceux-ci sont placés auprès d'assureurs de premier rang indépendants de notre Groupe.

Les filiales ont souscrit localement des polices d'assurance répondant aux obligations réglementaires locales, telles que les assurances automobiles, les assurances accidents du travail (*Workers compensation*), *Employer's Liability* (EPL), etc.) qui complètent les couvertures procurées par les programmes mondiaux du Groupe.

Ces programmes d'assurances couvrent notamment les dommages aux biens (incendie, explosion, bris de machines,

dégâts des eaux, vol, événements naturels), les pertes d'exploitation consécutives (couverture du risque de perte de marge brute à la suite d'un arrêt de production accidentel) et les pertes financières du fait de l'interdépendance des sites, le transport des biens (couverture de tous les flux de marchandises), la responsabilité civile (exploitation, après livraison, professionnelle, essais cliniques et la responsabilité environnementale couvrant en outre la biodiversité et les frais de dépollution sur les sites, ainsi que la responsabilité incombant à Essilor et ses filiales pour les transports des matières premières, des déchets et des produits).

Il arrive que, certains pays imposant l'achat d'assurances auprès de compagnies d'assurances locales, les garanties puissent être différentes des programmes définis par le Groupe : les polices locales sont alors complétées par la police Master des programmes, émise en France, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Aucun contrat d'assurance n'est souscrit avec une société captive et les participations minoritaires du Groupe gèrent leurs assurances elles-mêmes.

Grâce à sa faible sinistralité, le Groupe maintient sa politique de franchises basses pour chaque type de couverture, transférant ainsi au marché de l'assurance la quasi-totalité des sinistres assurés.

Aucun sinistre grave n'a été enregistré en 2016 et aucune société du Groupe n'est impliquée dans des litiges assurances significatifs.

Pour déterminer le niveau des garanties souscrites au titre de ses programmes internationaux d'assurance, le groupe Essilor a apprécié l'exposition majeure susceptible de l'affecter malgré les procédures de contrôles internes, de prévention, de protection et de flux alternatifs en place.

Le niveau de couverture du Groupe a encore été amélioré en 2016 et bien que le périmètre garanti soit en constante croissance, le coût global des programmes d'assurance a continué de diminuer par rapport à l'année dernière.

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE



2.1	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	37
2.1.1	Le Conseil d'administration	37
2.1.2	Le <i>Management Committee</i>	53
2.2	RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	54
2.2.1	Composition du Conseil d'administration	54
2.2.2	Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	59
2.2.3	Procédures de contrôle interne mises en place par Essilor	67
2.2.4	Organisation des pouvoirs de direction et de contrôle de la Société et pouvoirs du Directeur Général	74
2.2.5	Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	75
2.2.6	Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux	75
2.3	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	76
2.3.1	Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration	76
2.3.2	Rapport sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux : principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux d'Essilor (présentés en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce)	76
2.3.3	Rémunérations 2016 des dirigeants mandataires sociaux	80
2.3.4	Tableaux des rémunérations et avantages AFEP-MEDEF	87
2.3.5	Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (« <i>Say on Pay</i> »)	93
2.3.6	État récapitulatif des opérations réalisées en 2016 sur les titres Essilor International par les mandataires sociaux	97
2.4	TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS NON SUIVIES DU CODE AFEP-MEDEF	98
2.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ ESSILOR INTERNATIONAL	99
2.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	100



BLOC-NOTES

Le mode de gouvernance original d'Essilor reflète **une culture d'entreprise forte et atypique** dont l'objectif est de fédérer l'ensemble des salariés au service d'une ambition unique : le développement de la performance du Groupe. Les salariés sont associés au même titre que les actionnaires aux résultats du Groupe ; la répartition de la valeur constitue l'une des pierres angulaires de la gouvernance d'Essilor International. Cette association aux fruits de l'activité est assortie d'une contribution au sein du Conseil d'administration de la Société. **L'actionnariat interne**, premier actionnaire d'Essilor, fédéré dans le cadre d'une Association (Valoptec Association), favorise le dialogue et assure la participation des salariés aux grandes décisions du Groupe.

La présence au Conseil d'une forte proportion d'administrateurs indépendants d'une part, de trois représentants des actionnaires salariés et d'un administrateur représentant les salariés d'autre part, permet de garantir un équilibre des pouvoirs dans le cadre des relations avec la Direction Générale.

Sous l'autorité de la Direction Générale, le *management committee* assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses politiques.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (AU 22 MARS 2017)

Hubert SAGNIÈRES ^(a),
Président-Directeur Général

Philippe ALFROID,
administrateur non libre
d'intérêt

**Antoine BERNARD
DE SAINT-AFFRIQUE**,
administrateur indépendant

Maureen CAVANAGH,
administratrice représentant
les actionnaires salariés

Juliette FAVRE ^(a),
administratrice représentant
les actionnaires salariés

Henrietta FORE
administratrice indépendante

Louise FRÉCHETTE,
administratrice indépendante

Franck HENRIONNET,
administrateur représentant
les salariés

Yi HE ^(a),
administrateur représentant
les actionnaires salariés

Bernard HOURS,
administrateur indépendant

Annette MESSEMER,
administratrice indépendante

Marc ONETTO,
administrateur indépendant

Olivier PÉCOUX,
administrateur non libre
d'intérêt

Jeanette WONG ^(a),
administratrice indépendante

LES COMITÉS DU CONSEIL

- ▶ Comité d'audit et des risques
- ▶ Comité des mandataires et des rémunérations
- ▶ Comité des nominations
- ▶ Comité responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)
- ▶ Comité stratégique



14
administrateurs

dont

7
administrateurs indépendants ^(b)

4
salariés
(trois administrateurs
représentant les actionnaires
salariés et un administrateur
représentant les salariés)



Pour plus d'information :
@ Rubrique Groupe/ Gouvernance
www.essilor.com

(a) Mandat à renouveler ou à ratifier lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

(b) Le Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 stipule que les administrateurs représentant les actionnaires salariés et l'administrateur représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance des administrateurs. Ainsi, le taux d'indépendance (7 sur 10) se situe à 70 % au sens du Code AFEP-MEDEF.

2.1 Le Conseil d'administration

2.1.1 Le Conseil d'administration

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration d'Essilor est composé de 14 membres dont trois administrateurs représentant les actionnaires salariés et un administrateur représentant les salariés.

L'âge moyen des administrateurs en 2016 est de 58 ans.

2.1.1.1 Les Comités du Conseil

Le Conseil d'administration, sur proposition de son Président, dispose de cinq Comités spécialisés permanents composés d'administrateurs :

- ▶ le Comité d'audit et des risques ;
- ▶ le Comité des mandataires et des rémunérations ;
- ▶ le Comité des nominations ;
- ▶ le Comité responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ;
- ▶ le Comité stratégique.

Chaque Comité informe le Conseil du déroulement de ses missions et des propositions qui en découlent.

Début 2013, les missions du Comité d'audit ont été étendues à la couverture du suivi de certains risques, ce rôle étant de par la loi de la compétence du Conseil qui va continuer de suivre en direct les risques stratégiques (y compris les risques réputationnels) et ceux liés à la gouvernance de la Société.

Le Conseil a décidé lors de la séance du Conseil du 27 février 2013 de la constitution d'un Comité de responsabilité sociétale.

Dans le cadre de l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités réalisée en 2014, la coordination des travaux de ces derniers a été revue afin de fluidifier le flux d'information et améliorer l'efficacité.

Le rôle, l'organisation, le fonctionnement et les travaux de chaque Comité sont décrits au paragraphe 2.2.2.6.

2.1.1.2 Liste des mandats et fonctions au 31 décembre 2016

HUBERT SAGNIÈRES

61 ans

(nationalités française et canadienne)

Nombre d'actions détenues : 293 115

Fonction principale exercée

dans la Société : Président-Directeur Général (depuis le 2 janvier 2012)

Adresse professionnelle : Essilor International – 147, rue de Paris – 94227 Charenton Cedex (France)

Première nomination en tant qu'administrateur : 14 mai 2008

Date d'échéance du mandat : 2017

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Hubert Sagnières est Président-Directeur Général d'Essilor depuis le 2 janvier 2012. Il intègre Essilor en 1989 comme Directeur du Marketing International. Président d'Essilor Canada de 1991 à 1996, il est ensuite Président d'Essilor Laboratories of America puis Président d'Essilor of America, fonction qu'il exerce jusqu'en 2005. Il occupe entre 2006 et 2009 le poste de Directeur Exécutif des zones Amérique du Nord et Europe du Groupe avant de devenir Directeur Général Délégué en août 2008, puis Directeur Général du 1^{er} janvier 2010 au 2 janvier 2012.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Président-Directeur Général Essilor International*

Autres sociétés du groupe Essilor

Président Essilor of America, Inc. (États-Unis)

Administrateur Essilor International et filiales

- Essilor of America, Inc. (États-Unis)
- Essilor Amera Pte Ltd (Singapour)
- Essilor Vision Foundation (États-Unis)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Sociétés du groupe Essilor

Directeur Général Essilor International*

Administrateur Essilor International et filiales

- Transitions Optical Inc. (États-Unis)
- Frames for America, Inc. (États-Unis)
- Essilor Canada Ltée / Ltd (Canada)
- Transitions Optical Holdings B.V. (Pays-Bas)
- Omics Software Inc. / Logiciels Omics, Inc. (Canada)
- Cascade Optical Ltd (Canada)
- Réseau Essilor in Canada Inc. / Essilor Network in Canada Inc. (Canada)
- Groupe Vision Optique Inc. (Canada)
- Optique de l'Estrie Inc. (Canada)
- Optique Lison Inc. (Canada)
- Vision Optique Inc. (Canada)
- Vision Optique Technologies Ltée (Canada)
- Visionware Inc. (Canada)
- Westlab Optical Ltd (Canada)
- Vision Web Inc. (États-Unis)
- Econo-Optic Ltée (Canada)

* Société cotée.

LAURENT VACHEROT

60 ans
 (nationalités française et canadienne)
Nombre d'actions détenues : 207 316
Fonction principale exercée
dans la Société : Directeur Général
 Délégué (depuis le 6 décembre 2016)
Adresse professionnelle : Essilor
 International – 147, rue de Paris –
 94227 Charenton Cedex (France)

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Monsieur Laurent Vacherot est Directeur Général Délégué d'Essilor depuis le 6 décembre 2016 après avoir occupé le poste de Directeur Général Adjoint depuis 2010.

Monsieur Laurent Vacherot est entré chez Essilor en 1991 en qualité de Directeur du Contrôle de Gestion. Il a été Président d'Essilor Canada (1998-2005) et d'Essilor of America (2005-2007) avant de prendre la tête de la Direction Financière en 2007 ; lors de sa désignation aux fonctions de Directeur Général Adjoint d'Essilor en 2010, il a pris la responsabilité du département Informations & Technologie, des Relations Investisseurs et de la région Amérique latine. Les divisions Équipements et Instruments lui ont été rattachées en 2011. Depuis décembre 2016, Monsieur Laurent Vacherot occupe les fonctions de Directeur Général Délégué. Monsieur Laurent Vacherot est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Directeur Général Délégué Essilor International*

Autres sociétés du groupe Essilor

Administrateur

- EOA HOLDING Co., Inc.
- Essilor of America, Inc. (États-Unis)
- Satisloh AG (Suisse)
- Satisloh Holding AG (Suisse)
- SATISLOH PHOTONICS AG (Suisse)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Directeur Général Adjoint

- Essilor International*

* Société cotée.

PHILIPPE ALFROID

Administrateur non libre d'intérêt
71 ans

(nationalité française)

Nombre d'actions détenues : 252 648

Adresse professionnelle : Sans objet – Retraité depuis le 30 juin 2009

Première nomination en tant qu'administrateur : 6 mai 1996

Date d'échéance du mandat : 2017

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Philippe Alfroid était Directeur Général Délégué d'Essilor jusqu'à son départ en retraite en juin 2009. Il commence sa carrière chez PSDI (Project Software and Development Inc.) à Boston avant de rejoindre le groupe Essilor en 1972. Il assume différentes responsabilités de direction opérationnelle dont la Direction du Pôle Lentilles de Contact et Montures. En 1987, il devient Directeur du Contrôle de Gestion du Groupe puis Directeur Financier en 1991. Il est nommé Directeur Général du Groupe en 1996 (devenu en 2001 Directeur Général Délégué). M. Alfroid fait bénéficier le Conseil de sa très grande connaissance de la Société dont il a été le Directeur Financier avant d'en être dirigeant.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Sociétés extérieures (hors groupe Essilor)

Administrateur

- Eurogerm*
- Gemalto N.V. (Pays-Bas)*
- Wabtec Corporation (États-Unis)*

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Président du Conseil de surveillance

- Faiveley Transport* ^(b)

Administrateur

- Essilor of America, Inc. (États-Unis) ^(b)
- Faiveley Transport*

* Société cotée.

(b) Mandat ayant pris fin au cours de l'exercice.

BENOÎT BAZIN

Administrateur indépendant

47 ans

(nationalité française)

Nombre d'actions détenues : 1 011

Fonction principale : Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du pôle Produits pour la Construction

Adresse professionnelle :

Saint-Gobain – Les Miroirs –
18, avenue d'Alsace –
92096 Paris La Défense (France)

Première nomination en tant qu'administrateur : 15 mai 2009

Date d'échéance du mandat : 2018

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Benoît Bazin, Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du pôle Produits pour la Construction depuis le 1^{er} janvier 2016, débute sa carrière dans le groupe Saint-Gobain en 1993 en tant que responsable de projets. Il est successivement Directeur du Plan du groupe Saint-Gobain (2000-2002), Directeur Général Branche Abrasifs – Amérique du Nord (2002-2005), Directeur Financier (2005-2009) puis Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du pôle Distribution Bâtiment (2009-2015). Benoît Bazin fait bénéficier le Conseil de son expérience comme ancien Directeur Financier et de dirigeant d'un grand groupe industriel international.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du pôle Produits pour la Construction

Sociétés du groupe Saint-Gobain

Président

- Saint-Gobain Produits pour la Construction SAS
- Saint-Gobain Matériaux de Construction SAS

Président du Conseil de surveillance

- Saint-Gobain Weber

Président du Conseil d'administration

- Saint-Gobain Isover
- Saint-Gobain Pam

Administrateur

- Fondation Saint-Gobain Initiatives

Sociétés extérieures (hors groupe Saint-Gobain)

Président

- Association Proquartet-Cemc

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Sociétés du groupe Saint-Gobain

Président

- Saint-Gobain Distribution Bâtiment SAS
- Partidis SAS

Président du Conseil de surveillance

- Point P S.A.
- Lapeyre

Président du Conseil d'administration

- Projéo
- Saint-Gobain Distribution Nordic AB (Scandinavie)

Administrateur

- Jewson Ltd (Royaume-Uni)
- Saint-Gobain Building Distribution Ltd (Royaume-Uni)
- Norandex Building Material Distribution Inc. (États-Unis)

Membre du Conseil de surveillance

- Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH (Allemagne)
- Saint-Gobain Distribution The Netherlands B.V. (Pays-Bas)

ANTOINE BERNARD DE SAINT-AFFRIQUE

Administrateur indépendant

52 ans

(nationalité française)

Nombre d'actions détenues : 1 011

Fonction principale : Directeur Général de Barry Callebaut (Suisse)

Adresse professionnelle : Barry Callebaut, Pfingstweidstrasse 60, 8005 Zürich (Suisse)

Première nomination en tant qu'administrateur : 15 mai 2009

Date d'échéance du mandat : 2018

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Antoine Bernard de Saint-Affrique est Directeur Général de Barry Callebaut depuis le 1^{er} octobre 2015. Après avoir été Directeur du Marketing de la société Amora-Maille (groupe Danone puis PAI), il rejoint le groupe Unilever en 2000. Il y exerce les fonctions de Directeur Europe de l'activité Sauces et Condiments jusqu'en 2003, puis devient Président-Directeur Général d'Unilever Hongrie, Croatie, Slovénie de 2003 à 2005, et enfin Vice-Président Exécutif du groupe Unilever, en charge des activités en Europe Centrale et Orientale, Russie de mars 2005 à août 2009. Il a été Vice-Président Exécutif en charge de l'activité de produits pour la peau au sein du groupe d'août 2009 à septembre 2011 puis Président de l'activité Alimentaire (*Foods*) de la société Unilever et membre du Comité exécutif du groupe jusqu'au 30 septembre 2015. M. Bernard de Saint-Affrique fait bénéficier le Conseil de son expérience internationale et de ses compétences en marketing et ventes.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Directeur Général de Barry Callebaut (Suisse)

Sociétés du groupe Barry Callebaut*

Administrateur

- Barry Callebaut Sourcing AG
- Barry Callebaut Cocoa AG

Sociétés extérieures (hors groupe Barry Callebaut)

Administrateur

- Swiss Chamber of Commerce (AmCham) (Suisse) ^(a)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Société du groupe Unilever

Président de l'activité Alimentaire (*Foods*) de la société Unilever*

Executive Vice-President Unilever, en charge de l'activité *Skin care and Skin cleansing*, Unilever (*Central & Eastern Europe*)

Administrateur

- Inmarko (Fédération de Russie)
- Icosmetics SAS

* Société cotée.

(a) Mandat ayant débuté au cours de l'exercice.

MAUREEN CAVANAGH

Administratrice représentant les actionnaires salariés

53 ans

(nationalité américaine)

Nombre d'actions détenues : 2 704

Fonction principale : Présidente de Vision Impact Institute (États-Unis)

Adresse professionnelle : 13515 N Stemmons Frwy – Dallas – TX – 75234 (États-Unis)

Première nomination en tant qu'administratrice : 27 novembre 2012 ⁽¹⁾ / 16 mai 2013

Date d'échéance du mandat : 2019

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Maureen Cavanagh est Présidente de Vision Impact Institute (Dallas) depuis le 1^{er} octobre 2014 ; Maureen Cavanagh a été Présidente de Nassau Lens Company et d'OOGP entre décembre 2009 et septembre 2014. Elle rejoint le groupe Essilor en octobre 2005 après avoir travaillé chez Johnson & Johnson. Depuis mai 2012, elle représente l'Association des actionnaires salariés Essilor aux États-Unis et est membre du Conseil d'administration. Elle fait bénéficier le Conseil de ses 25 années d'expérience et de sa connaissance de l'industrie ophtalmique. Elle élargit, par ailleurs, la représentation internationale et la diversité du Conseil.



Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Présidente de Vision Impact Institute (États-Unis)

Sociétés du groupe Essilor

Présidente

- Vision Impact Institute (États-Unis)

Membre du Conseil d'administration

- Valoptec Association

Sociétés extérieures (hors groupe Essilor)

Présidente

- US Optical women's association

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Sociétés du groupe Essilor

Présidente

- Nassau Lens Co., Inc. (États-Unis)

- OOGP, Inc. (États-Unis)

Administratrice

- Nassau Lens Co., Inc. (États-Unis)

- OOGP, Inc. (États-Unis)

- Shore Lens Co., Inc. (États-Unis)

(1) Cooptation suivie de la ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires.

JULIETTE FAVRE

Administratrice représentant les actionnaires salariés

44 ans

(nationalité française)

Nombre d'actions détenues : 3 309

Fonction principale : Directrice Global Customer Service de la division Instruments*

Adresse professionnelle :

64bis avenue Aubert –
94300 Vincennes (France)

Première nomination en tant qu'administratrice : 5 mai 2015 (effet du 6 mai 2015)

Date d'échéance du mandat : 2017

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Juliette Favre est Directrice du Global Customer Service de la division Instruments du groupe Essilor et Présidente de Valoptec Association. Elle débute sa carrière dans l'industrie comme ingénieur qualité à la SEITA, puis entre en 2000 chez Essilor dans le domaine de la distribution Europe pour y conduire des projets d'organisation et de support. En 2005, elle rejoint la R&D comme chef de projets Nouveaux Produits, puis s'expatrie à Singapour en 2007 pour assurer du conseil technologique à la Distribution Asie-Pacifique, puis à Bangkok en 2009 pour prendre en charge les équipes d'ingénierie industrielle Asie.

Nommée Directrice Industrielle, elle revient en France en 2012 pour conduire le développement industriel des Instruments et la mise en œuvre des nouvelles activités de service à forte valeur ajoutée, qui s'appuient sur le service après-vente et la logistique.

Fonctions et mandats en cours au 31 décembre 2016

Directrice du Global Customer Service de la division Instruments du groupe Essilor

Sociétés du groupe Essilor

Présidente du Conseil d'administration

- Valoptec Association

Présidente du Conseil de surveillance

- Fonds Valoptec International

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Néant

* Nouvelle fonction à compter du 1^{er} février 2017 : chef de produits Lab 4.0 au sein de Satisloh.

HENRIETTA FORE

Administratrice indépendante**68 ans****(nationalité américaine)****Nombre d'actions détenues : 1 000****Fonction principale :** Présidente et Directrice Générale de Holsman International**Adresse professionnelle :** Holsman International – 1741 Village Center Circle – Las Vegas, NV 89134 (États-Unis)**Première nomination en tant qu'administratrice :** 11 mai 2016**Date d'échéance du mandat :** 2019**Renseignements personnels – Expérience et expertise**

Madame Henrietta Fore est Présidente du Conseil d'administration et Directrice Générale de Holsman International. Par ailleurs, elle siège aux Conseils d'administration de General Mills Inc., Exxon Mobil Corporation, et Theravance Biopharma Inc., toutes trois cotées. De 2007 à 2009, Madame Fore a été administratrice de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), et directrice de la United States Foreign Assistance. Elle a été la première femme à occuper ces fonctions. De 2005 à 2007, Madame Fore a exercé la fonction de Sous-secrétaire d'État au Management (*Chief Operating Officer for the Department of State*). Madame Fore a été le 37^e Directeur du United-States Mint au Département du Trésor entre 2001 et 2005, fonction pour laquelle elle s'est vue desservir le prix Alexander Hamilton en 2005, la plus haute distinction décernée par le Département du Trésor. Précédemment, elle avait géré des sociétés privées spécialisées dans la fabrication de produits (acier – ciment) destinés à l'industrie de construction.

2

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016**Présidente et Directrice Générale de Holsman International****Société du groupe Holsman International****Présidente et Directrice Générale****Sociétés extérieures (hors Holsman International)****Administratrice**

- General Mills, Inc.*
- Exxon Mobil Corporation*
- Theravance Biopharma Inc.*
- Seaward International (private company)

Co-Présidente mondiale

- Asia Society

Présidente

- Middle East Investment Initiative

Trustee

- Aspen Institute
- Center for Strategic and International Studies

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années**Co-Présidente**

- Women Corporate Directors

* Société cotée.

LOUISE FRÉCHETTE

Administratrice indépendante

70 ans

(nationalité canadienne)

Nombre d'actions détenues : 1 000

Adresse professionnelle : Sans objet

Première nomination en tant qu'administratrice : 11 mai 2012

Date d'échéance du mandat : 2018

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Louise Fréchette est membre du Conseil d'administration de la « Global Leadership Foundation ». De 1998 à 2006, elle a occupé le poste de Vice-Secrétaire Générale des Nations Unies dont elle fut la première titulaire. Avant de prendre ses fonctions à l'ONU, elle avait œuvré dans la fonction publique du Canada, notamment comme ambassadrice en Argentine, ambassadrice et représentante permanente auprès des Nations Unies, sous-ministre associée aux Finances et sous-ministre à la Défense nationale. Mme Fréchette fait notamment bénéficier le Conseil de son expérience au sein de l'ONU et d'organisations non gouvernementales, de sa connaissance des pays émergents et de son expérience en développement durable et en gouvernance. Elle est Présidente du Comité RSE.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Membre du Conseil d'administration

- Global Leadership Foundation (Royaume-Uni)

Présidente

- Care International (Suisse) ^(a)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Présidente du Conseil d'administration

- Centre Pearson pour le Maintien de la Paix (Canada)
- Care Canada (Canada)

Membre du Conseil d'administration

- Centre Pearson pour le Maintien de la Paix (Canada)
- Conseil des relations internationales de Montréal (Canada)
- Care Canada (Canada)
- Care International (Suisse)

(a) Mandat ayant débuté au cours de l'exercice.

YI HE

Administrateur représentant les actionnaires salariés

63 ans

(nationalité chinoise)

Nombre d'actions détenues : 25 249

Fonction principale : Président Essilor (China) Holding Company

Adresse professionnelle : Essilor (China) Holding Co., Ltd, 11th Floor, Maxdo Center, n° 8 Xingyi Road – Changning District (Shanghai)

Première nomination en tant qu'administrateur : 27 janvier 2010 ⁽¹⁾ / 11 mai 2010

Date d'échéance du mandat : 2017

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Yi He est un administrateur représentant Valoptec Association. Depuis septembre 2010, il est Président de Essilor (China) Holding Company. Après des études de Management et de Stratégie à l'École des Hautes Études Commerciales, il intègre en 1991 le groupe Danone pour être Directeur Général de la filiale de Shanghai. En 1996, Il entre dans le groupe Essilor en tant que Directeur Général de Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine).

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Président Essilor (China) Holding Company

Sociétés du groupe Essilor

Président et administrateur

- Essilor (China) Holding Company

Administrateur

- Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine)
- Danyang ILT OPTICS Co., Ltd (Chine)
- Jiangsu Wanxin Optical Co., Ltd (Chine)
- Jiangsu Youli Optical Spectacles Ltd (Chine)
- Xin Tianhong Optical Co., Ltd (Chine)
- Shangai Nvg Optics Co., Ltd (Chine)
- Xiamen Yarui Optical Company Ltd (Chine)
- Xiamen Artgri Optical Company Ltd (Chine)
- Xiamen Prosun Trading Co., Ltd (Chine)

Membre du Conseil d'administration

- Valoptec Association

Membre du Conseil de surveillance

- FCPE Essilor Groupe long terme sept ans

Sociétés extérieures (hors groupe Essilor)

Administrateur

- Sun Art Retail Group Ltd (Chine)*
- HNA PV Tourism Co., Ltd ^(a)
- Photosynthesis group ^(a)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Directeur Général

- Shanghai Essilor Optical Company Ltd (Chine)

(1) Cooptation suivie de la ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires.

(a) Mandat ayant débuté au cours de l'exercice.

* Société cotée.

FRANCK HENRIONNET

Administrateur représentant les salariés

45 ans

(nationalité française)

Nombre d'actions détenues : 2 314

Fonction principale : Responsable du « European Service Center » à la Direction Instrument

à La Compasserie (Meuse – France)

Adresse professionnelle : 61, rue Bontems – 55500 Ligny-en-Barrois (France)

Première nomination en tant qu'administrateur : 28 octobre 2014 (désignation CCE)

Date d'échéance du mandat : 2017

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Franck Henrionnet est responsable du *European Service Center* à la Direction Instruments à La Compasserie (Meuse) depuis janvier 2016. Entré chez Essilor en septembre 2006 en qualité de Responsable qualité Usine Instruments à La Compasserie jusqu'en septembre 2010, il est ensuite devenu responsable de la production de l'usine Instruments à Shanghai (Chine) jusqu'en décembre 2012. De janvier 2013 à décembre 2015, il a piloté le projet *Lean Manufacturing* à la Direction Instruments à la Compasserie.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Responsable du « European Service Center » à la Direction Instrument à La Compasserie (Meuse – France)

BERNARD HOURS

Administrateur indépendant

60 ans

(nationalité française)

Nombre d'actions détenues : 5 661

Adresse professionnelle : Sans objet

Première nomination en tant qu'administrateur : 15 mai 2009

Date d'échéance du mandat : 2018

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Bernard Hours a occupé les fonctions de Directeur Général Délégué de Danone de janvier 2008 à septembre 2014 et de Vice-Président du Conseil d'administration d'avril 2011 à octobre 2014. Il avait rejoint Danone en 1985 tout d'abord dans les ventes et marketing d'Evian et Kronenbourg puis en tant que Directeur Marketing Danone France en 1990. Il a été successivement Directeur Général de Danone Hongrie (1994), puis de Danone Allemagne (1996) et enfin Directeur Général LU France en 1998. En 2001, il rejoint le pôle Produits Laitiers Frais en tant que Directeur Général *Business Development* et en devient le Vice-Président en 2002. M. Hours fait bénéficier le Conseil de son expérience de dirigeant d'un grand groupe international et de ses connaissances dans le domaine du marketing et des ventes.

2

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Société du groupe Essilor

Administrateur

- Essilor of America, Inc. (États-Unis)

Sociétés extérieures (hors groupe Essilor)

Membre du Conseil de surveillance

- Somfy SA*

Administrateur

- Medved Ltd (Royaume-Uni)
- Verlinvest (Belgique)
- Vitacoco (États-Unis)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Sociétés du groupe Danone

Directeur Général Délégué et Vice-Président du Conseil d'administration

- Danone (SA)*

Directeur Général

- Danone Trading B.V. (Pays-Bas)

Membre du Conseil de surveillance

- Ceprodi

Administrateur

- Danone (SA)*
- Flam's
- Danone Industria (Russie)
- OJSC Unimilk Company (Russie)
- Fondation d'Entreprise Danone (Association)

Représentant permanent

- Danone (SA) (Espagne)

* Société cotée.

ANNETTE MESSEMER

Administratrice indépendante

52 ans

(nationalité allemande)

Nombre d'actions détenues : 1 000**Fonction principale :** Directrice au sein de la division Corporate Clients de la Commerzbank AG (Allemagne)**Adresse professionnelle :** Mainzer Landst. 153 – 60327 Francfort (Allemagne)**Première nomination en tant qu'administrateur :** 11 mai 2016**Date d'échéance du mandat :** 2019**Renseignements personnels – Expérience et expertise**

Madame Annette Messemer est Directrice au sein de la division « Corporate Clients » de la Commerzbank AG à Francfort sur le Main (Allemagne). Elle a siégé au Conseil de surveillance de WestLB AG à Düsseldorf en Allemagne jusqu'en 2011. Elle débute sa carrière en tant que collaboratrice chez JP Morgan avant de prendre la fonction de Vice-Présidente en 1999 puis de banquier conseil pour JP Morgan Chase en 2003. De 2006 à 2009, elle occupe la fonction de Directrice chez Merrill Lynch. Madame Annette Messemer est par ailleurs Membre du Conseil de surveillance de la société K+S Aktiengesellschaft (Allemagne).

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Directrice au sein de la division Corporate Clients de la Commerzbank

Société du groupe Commerzbank

- Directrice au sein de la division Corporate Clients

Sociétés extérieures (hors groupe Commerzbank)

Membre du Conseil de surveillance

- K+S Aktiengesellschaft (Allemagne)*

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années**Sociétés du groupe Commerzbank**

Membre du Conseil de surveillance

- Commerz Real AG (Allemagne) ^(a)

* Société cotée.

(a) Mandat ayant pris fin au cours de l'exercice.

MARC ONETTO

Administrateur indépendant

66 ans

(nationalité française et américaine)

Nombre d'actions détenues : 1 009

Adresse professionnelle : Sans objet

Première nomination en tant qu'administrateur : 5 mai 2015

Date d'échéance du mandat : 2018

Renseignements personnels – Expérience et expertise

Marc Onetto a occupé les fonctions de *Senior Vice-President Worldwide Operations and Customer Service* de Amazon (de 2006 à 2013) et d'*Executive Vice-President Worldwide Operations* pour Solectron, un des leaders mondiaux de la fabrication électronique (de 2003 à 2006). Avant de rejoindre Solectron, il a exercé au sein de General Electric de nombreuses fonctions dont VP Opérations Europe pour GE Corporate et VP Supply Chain pour GE Medical. Monsieur Onetto fait bénéficier le Conseil de ses compétences dans les domaines de l'internet et de la logistique.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Administrateur

- Flex Ltd (Singapour)*
- Forward Ventures L.L.C. (États-Unis)
- Coupang L.L.C. (États-Unis)

Membre du Conseil consultatif

- Vidéodesk SA (France)
- Swap.com Services Oy (Finlande) (Finlande)

Fonctions et mandats échus exercés durant les cinq dernières années

Senior Vice-President Worldwide Operations and Customer Service

- Amazon

Président du Conseil d'administration

- Friends of Alliance EMLyon / Centrale Lyon (États-Unis) ^(a)

* Société cotée.

(a) Mandat ayant pris fin au cours de l'exercice.

OLIVIER PÉCOUX

Administrateur non libre d'intérêt
58 ans**(nationalité française)****Nombre d'actions détenues : 1 000****Fonctions principales :**

Directeur Général du groupe
Rothschild & Co
Associé-Gérant Rothschild et Cie
Banque

Adresse professionnelle :

Rothschild & Cie – 23bis avenue
de Messine – 75008 Paris (France)

Première nomination en tant qu'administrateur : 31 janvier 2001 ⁽¹⁾ / 3 mai 2001**Date d'échéance du mandat :** 2018**Renseignements personnels – Expérience et expertise**

Olivier Pécoux est Directeur Général du groupe Rothschild & Co qu'il rejoint en 1991. Depuis juin 2012, il est Directeur Exécutif de Rothschild & Co Gestion, Associé commandité de Rothschild & Co SCA. Il commence sa carrière chez Peat Marwick puis chez Schlumberger comme conseiller financier à Paris et New York. En 1986, il rejoint Lazard Frères à Paris et devient, en 1988, Vice-Président de la banque d'affaires à New York. M. Pécoux fait bénéficier le Conseil de son expérience en matière financière et bancaire ainsi que de sa grande connaissance d'Essilor qu'il accompagne depuis 2001.

Fonctions et mandats exercés au 31 décembre 2016

Directeur Général du groupe Rothschild & Co Associé-Gérant
Rothschild et Cie Banque

Sociétés du groupe Rothschild**Directeur Général**

- Groupe Rothschild & Co*

Associé-gérant

- Rothschild et Cie Banque

Directeur Général

- Rothschild & Co Gestion

Administrateur

- Rothschild España (Espagne)
- Rothschild Italia (Italie)
- Rothschild GmbH (Allemagne)

Société extérieure (hors groupe Rothschild)

- Extend Capital

Fonctions et mandats échus exercés
durant les cinq dernières années**Sociétés du groupe Rothschild****Membre du Directoire**

- Paris-Orléans

Membre du Conseil de surveillance

- Financière Rabelais

(1) Cooptation suivie de la ratification par l'Assemblée Générale des actionnaires.

* Société cotée.

2.1.2 Le Management Committee

Présidé par Hubert Sagnières et animé par Laurent Vacherot, il a pour mission de délibérer et de décider sur les orientations stratégiques, de suivre l'activité du Groupe, de promouvoir l'interconnexion entre business, régions et fonctions, et d'assurer la promotion des talents.

Au 1^{er} janvier 2017, le *Management Committee* compte 10 membres.

Jayanth	BHUVARAGHAN	Chief Mission Officer
Jean	CARRIER-GUILLOMET	Directeur Général Adjoint
Paul	DU SAILLANT	Directeur Général Adjoint
Frédéric	MATHIEU	Directeur des Ressources Humaines
Bernhard	NUESSER	Directeur Online
Géraldine	PICAUD	Directeur Financier
Hubert	SAGNIÈRES	Président Directeur Général
Jérémy	TEO	Directeur de la Stratégie
Eric	THOREUX	Directeur Solaire, Readers et Chine
Laurent	VACHEROT	Directeur Général Délégué

2.2 Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise

Code de référence : le Code AFEP-MEDEF

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce et conformément à la délibération du Conseil d'administration du 4 mars 2009, la Société déclare se conformer au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF de novembre 2016.

Ce code est consultable sur internet à l'adresse suivante : <http://www.medef.com>.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37, ce rapport intègre le Rapport du Président sur :

- ▶ la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein ;
- ▶ les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- ▶ les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société (voir paragraphe 2.2.3) ;
- ▶ les limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général ;
- ▶ les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale ;
- ▶ les principes et les règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux dirigeants mandataires sociaux (voir chapitre 2.3) ;

▶ les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrits dans le chapitre 5 paragraphe 5.2.6.2.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et de l'AMF, le présent rapport identifie dans un tableau de synthèse (chapitre 2.4) les quelques dispositions du code qui n'ont pas été retenues et explique les motifs de ce choix.

Ce rapport a été élaboré après certaines diligences effectuées notamment par le Secrétaire du Conseil d'administration et, en ce qui concerne la partie 2.2.3 du rapport, en étroite collaboration avec le Département de l'Audit Interne et après consultation écrite et discussions avec les responsables (au niveau corporate) des différents secteurs de contrôle interne du Groupe. Il a été présenté au Comité d'audit et des risques en sa séance du 14 février 2017 avant d'être présenté au Conseil d'administration en vue de son approbation. Cette démarche permet, d'une part, de valider les priorités et les travaux en cours et, d'autre part, d'améliorer la prise de conscience relative à l'importance des contrôles internes pour la Société. Les principes énoncés dans le cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne des sociétés cotées de l'AMF ont également inspiré la rédaction de ce rapport. Enfin, le contenu de ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration le 16 février 2017 et a fait l'objet d'une actualisation le 22 mars pour prendre en compte une évolution de la composition du Conseil d'administration.

Nous cherchons à améliorer régulièrement et de manière continue la qualité de notre gouvernance au fil des ans, aussi bien au niveau du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés qu'en ce qui concerne les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

2.2.1 Composition du Conseil d'administration

Les statuts d'Essilor prévoient en leur article 12 que la Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de quinze au plus, hors les administrateurs représentant les actionnaires salariés (visés par l'article 24.4 des statuts) et l'administrateur représentant les salariés.

Au 31 décembre 2016, le Conseil d'administration d'Essilor était composé de quatorze membres, dont trois administrateurs représentant les actionnaires salariés et un administrateur représentant les salariés dont la prise de fonction est effective depuis le 28 octobre 2014. La composition du Conseil et des Comités est examinée chaque année, sous l'égide du Comité des nominations, dans le cadre de l'auto-évaluation du Conseil d'administration.

Les principes qui guident la composition du Conseil d'administration sont :

- ▶ la recherche d'un équilibre entre, d'une part, les administrateurs expérimentés ayant une connaissance approfondie du Groupe et, d'autre part, de nouveaux administrateurs qui apportent une expérience pouvant servir le Groupe et son développement à venir ;
- ▶ la diversité des profils et des compétences. Dans ce cadre, le Comité des nominations a poursuivi en 2015 et en 2016 ses travaux de sélection afin d'accueillir un nombre accru de femmes, d'administrateurs indépendants et de profils internationaux.

C'est dans ce cadre que des évolutions dans la composition du Conseil d'administration ont été soumises au vote des Assemblées Générales 2015, 2016 et le seront à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, propose au vote des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 le renouvellement des mandats de Madame Juliette Favre, de Messieurs Philippe Alfroid, Yi He et Hubert Sagnières ainsi que la ratification de la nomination de Madame Jeanette Wong décidée par le Conseil d'administration du 22 mars 2017 en remplacement de Monsieur Benoît Bazin.

Madame Jeanette Wong est cadre dirigeante du groupe DBS en charge des services bancaires aux institutions regroupant les services bancaires aux entreprises, la division « Global transactions Services », le Conseil stratégique et les fusions-acquisitions. De 2003 à 2008, elle a occupé la fonction de Directrice financière du groupe DBS.

Avant de rejoindre la DBS Bank, Madame Jeanette Wong a travaillé chez JP Morgan pendant 16 ans. Elle y a assumé des responsabilités régionales pour l'activité « Global Market », « emerging market sales » et « trading business » en Asie et a également été à la tête de JP Morgan Singapour de 1997 à 2002.

La carrière de Madame Jeanette Wong a débuté en 1982 à la Banque Paribas puis à Citibank de 1984 à 1986 avant de rejoindre JP Morgan en 1986.

Madame Jeanette Wong occupe par ailleurs les fonctions dans les organismes suivants :

- ▶ Présidente : DBS Bank Taiwan ;
- ▶ Membre des Conseils d'administration suivants : DBS Bank Limited (Chine), Singapore International Arbitration Centre ;
- ▶ Membre des Conseils consultatifs de la « National University of Singapore Business school » et membre du Conseil consultatif mondial de la « Booth Business School » (Université de Chicago) ;
- ▶ Membre du Comité des Marchés des capitaux de Singapour sous l'Autorité Monétaire de Singapour.

Madame Wong fera bénéficier le Conseil de son expertise financière et de sa connaissance des marchés internationaux et plus spécifiquement asiatiques.

Il est par ailleurs proposé la nomination de Monsieur Laurent Vacherot en qualité de nouvel administrateur (voir biographie en page 39) étant rappelé que Monsieur Laurent Vacherot a été nommé par le Conseil d'administration du 6 décembre 2016 en qualité de Directeur Général Délégué. Cette évolution de l'organisation répond à l'accroissement des exigences opérationnelles induites par le changement de taille du Groupe

et les nouveaux défis stratégiques et managériaux. En effet, ces dernières années, Essilor a été marquée par une croissance soutenue dans ses métiers traditionnels et une accélération du développement dans ses activités nouvelles comme le solaire et l'internet. Dans le même temps, l'expansion géographique du Groupe a ouvert de très vastes et nouveaux marchés, en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique.

Monsieur Laurent Vacherot est Directeur Général Délégué d'Essilor International depuis le 6 décembre 2016 après avoir occupé le poste de Directeur Général Adjoint depuis 2010.

Monsieur Laurent Vacherot est entré chez Essilor en 1991 en qualité de Directeur du Contrôle de Gestion. Il a dirigé les affaires au Canada puis aux États-Unis avant de prendre la tête de la Direction Financière en 2007 ; lors de sa désignation aux fonctions de Directeur Général Adjoint d'Essilor en 2010, il a pris la responsabilité du département Informations & Technologie, des Relations Investisseurs et de la région Amérique latine. Les divisions Équipements et Instruments lui ont été rattachées depuis 2011. Depuis sa désignation en qualité de Directeur Général Délégué, il supervise l'ensemble des responsables opérationnels qui lui rapporteront directement. Monsieur Laurent Vacherot est diplômé de l'École Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris.

Les renouvellements et la nomination sont proposés pour une nouvelle période de trois années ou jusqu'à la date de la réalisation de l'opération de rapprochement avec Luxottica, date à laquelle la composition du Conseil d'administration serait modifiée, sous réserve de l'adoption des résolutions correspondantes par l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, le Conseil d'administration serait composé de 15 membres :

- ▶ sept administrateurs seraient indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF auquel Essilor se réfère et le taux d'indépendance du Conseil atteindrait 63,6 % selon les règles du même code (cf. paragraphe 2.2.1.5 ci-après) ;
- ▶ six femmes seraient administratrices, soit 42,9 % selon les règles du code (cf. paragraphe 2.2.1.2 ci-après) ;
- ▶ six nationalités seraient représentées (cf. paragraphe 2.2.1.1 ci-après).

Ces évolutions, préparées de longue date, s'inscrivent dans le cadre de la gestion de la durée et de la rotation des mandats (cf. paragraphe 2.2.1.3 ci-après).

La liste complète des fonctions des administrateurs en exercice figure, conformément à la loi, dans le chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence 2016.

2.2.1.1 Expertise et expérience des administrateurs

Les membres du Conseil d'administration apportent, dans des domaines différents, soit une connaissance et une pratique de la Société, soit une expertise dans l'activité spécifique d'Essilor International, soit une expérience de plusieurs années dans la gestion d'entreprises internationales, et de ce fait, font bénéficier la Société de leur expertise et/ou de leur expérience en matière de gestion. Cette diversité et complémentarité des profils résultent

par ailleurs de l'internationalisation du Conseil d'administration au sein duquel sont représentées cinq nationalités différentes au 31 décembre 2016 (allemande, française, canadienne, américaine, chinoise) et six depuis le 22 mars 2017, date à laquelle Madame Jeanette Wong, de nationalité Singapourienne a été cooptée en qualité d'administratrice.

Pour plus de détails, voir les mandats des administrateurs ainsi que leurs nationalités respectives au paragraphe 2.1.1.2.

Les administrateurs de la Société ont un devoir de vigilance et exercent leur totale liberté de jugement.

Cette liberté de jugement leur permet notamment de participer, en toute indépendance, aux décisions ou travaux du Conseil et, le cas échéant, de ses Comités spécialisés.

2.2.1.2 Représentation des femmes au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, qui comporte actuellement six femmes sur treize administrateurs (exclusion faite de l'administrateur représentant les salariés non comptabilisé conformément à la loi et au Code AFEP-MEDEF), soit 46 % selon les règles du Code, est conforme aux dispositions de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Voir également « Principaux travaux en 2016 du Comité des nominations » au paragraphe 2.2.2.6.

2.2.1.3 Durée des fonctions des administrateurs

Actuellement, le mandat des administrateurs est d'une durée de trois années, renouvelable. Le Conseil d'administration est renouvelé chaque année au cours de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé à concurrence d'un nombre de membres tel que le renouvellement intégral du Conseil soit assuré à l'issue de chaque période triennale. L'Assemblée Générale du 7 mai 2014 a approuvé une révision de l'article 14 des Statuts destinée à faciliter un tel renouvellement harmonieux et à préparer les évolutions de la composition du Conseil d'administration précitée.

Les fiches relatives à chaque administrateur (chapitre 2.1) mentionnent les dates de début et d'expiration de leurs mandats et le tableau ci-dessous, qui rappelle pour chaque administrateur la date d'expiration des mandats, fait apparaître un échelonnement harmonieux.

Dates d'expiration des mandats des administrateurs en exercice (au 22 mars 2017) :

Membres du Conseil d'administration	2016	2017	2018	2019
Hubert Sagnières		X		
Philippe Alfroid		X		
Antoine Bernard de Saint-Affrique			X	
Maureen Cavanagh	X			X
Juliette Favre*	(a)	X		
Henrietta Fore	(b)			X
Louise Fréchette			X	
Yi He		X		
Franck Henrionnet		X		
Bernard Hours			X	
Annette Messemer	(b)			X
Marc Onetto			X	
Olivier Pécoux			X	
Jeanette Wong		(c)	X	
TOTAL DES RENOUVELLEMENTS	4	6	6	3

(a) Juliette Favre a été cooptée par le Conseil d'administration à compter du 6 mai 2015 pour la durée restant à courir du mandat d'Aïcha Mokdahi soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle 2017 ; la ratification de la cooptation de Juliette Favre a été soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2016.

(b) Administratrices ayant été nommées par l'assemblée Générale du 11 mai 2016.

(c) Jeanette Wong a été cooptée par le Conseil d'administration à compter du 22 mars 2017 pour la durée restant à courir du mandat de Benoît Bazin soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale Annuelle 2018 ; la ratification de la cooptation de Jeanette Wong sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2017.

2.2.1.4 Détention obligatoire d'actions par les administrateurs nommés par l'Assemblée Générale

Selon l'article 13 des Statuts en vigueur au 31 décembre 2016, chaque administrateur nommé par l'Assemblée Générale doit être propriétaire d'au moins 1 000 actions de la Société. Par dérogation, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir des actions en application de l'article L. 225-25 du Code de commerce.

Les fiches relatives à chaque administrateur (chapitre 2.1) mentionnent le nombre d'actions détenues par chacun d'eux.

2.2.1.5 Indépendance des membres du Conseil d'administration

Aux termes du Règlement Intérieur de la Société, adopté par le Conseil d'administration le 18 novembre 2003 et modifié à plusieurs reprises, les critères suivants, conformes au Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, ont été retenus pour qualifier un administrateur d'indépendant :

« Est indépendant un administrateur qui n'a aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, de nature à compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ne peut être qualifié d'indépendant, l'administrateur :

- ▶ salarié ou dirigeant mandataire social de la Société ou d'une société du Groupe (ou l'ayant été au cours des cinq dernières années) ;
- ▶ dirigeant mandataire social 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 mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ▶ ayant la qualité de client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ▶ ayant un lien familial proche avec un mandataire social ;
- ▶ ayant été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années ;
- ▶ ayant la qualité d'administrateur depuis plus de douze ans.

Sont qualifiés d'indépendants les administrateurs représentant des actionnaires ne participant pas au contrôle de la Société.

Toutefois, si l'administrateur représente un actionnaire détenant plus de 10 % du capital ou des droits de vote, le Conseil d'administration se prononce sur son indépendance, après avis écrit du Comité des nominations. Cet avis tient compte notamment de :

- ▶ la dispersion de l'actionnariat de la Société ;
- ▶ l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel ».

Chaque année, le Conseil d'administration examine la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance établis dans le Code AFEP-MEDEF en vigueur.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 6 décembre 2016, sur avis du Comité des nominations et après avoir examiné la situation de chaque administrateur au regard des

critères d'indépendance établis par le Code AFEP-MEDEF, a conclu que sur les quatorze administrateurs composant le Conseil d'administration, sept pouvaient être considérés comme indépendants à savoir :

- ▶ Benoît Bazin, Antoine Bernard de Saint-Affrique, Henrietta Fore, Louise Fréchette, Bernard Hours, Annette Messemer et Marc Onetto.

Au 31 décembre 2016, le taux d'indépendance du Conseil atteint 70 % en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF (c'est-à-dire en ne prenant pas en compte les trois administrateurs représentant les salariés actionnaires et l'administrateur représentant les salariés).

Le Conseil a notamment considéré qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendant n'avait de relations d'affaires significatives avec la Société et son Groupe. En particulier, il est à noter que :

- ▶ le groupe Saint-Gobain, dont Benoît Bazin est un dirigeant, n'a pas de courant d'affaires important avec la Société ;
- ▶ les relations d'affaires entre Essilor International et la banque Commerzbank AG dont Mme Annette Messemer occupe les fonctions de Directrice au sein de la division « Corporates Clients Division » de la Commerzbank AG à Francfort (Allemagne) ont été analysées. La possibilité pour Essilor International de recourir à un panel de banques, dans un contexte concurrentiel, exclut toute relation de dépendance à l'égard de la banque Commerzbank AG. Les rémunérations perçues par la banque représentent un montant non significatif de son chiffre d'affaires et ne sont donc pas de nature à créer une relation de dépendance vis-à-vis d'Essilor International.

Par ailleurs, au vu de la valeur mineure tant des engagements de crédit confirmés par la banque vis-à-vis d'Essilor International (ou du groupe) que de la valeur des transactions entre Essilor International et Commerzbank AG, Madame Annette Messemer a été qualifiée d'administratrice indépendante.

En revanche, ne sont pas considérés comme indépendants :

- ▶ Hubert Sagnières, Président-Directeur Général depuis le 2 janvier 2012 ;
- ▶ Philippe Alfroid, Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2009, demeuré administrateur après son départ en retraite à cette date et dont le mandat d'administrateur excède 12 ans ;
- ▶ Olivier Pécoux, administrateur dont la durée du mandat excède 12 années. S'agissant de Messieurs Alfroid et Pécoux dont la durée du mandat dépasse les 12 années, la qualification d'administrateur indépendant n'a pas été retenue en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cela étant, les personnalités des intéressés ont toujours témoigné d'une indépendance d'esprit et l'exercice d'un mandat dans la durée constitue un gage de la capacité à agir de manière libre ;
- ▶ les trois administrateurs représentant les actionnaires salariés : Maureen Cavanagh ; Juliette Favre ; Yi He ;
- ▶ l'administrateur représentant les salariés : Franck Henrionnet.

Le taux d'administrateur indépendant à l'issue de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 serait ramené à 63,6 % en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF, sous réserve de l'approbation des résolutions soumises au vote. Dans le cadre de l'examen de la candidature de Madame Jeanette Wong, (cf. paragraphe 2.2.1), il a été relevé l'absence de flux financier entre Essilor International et la banque DBS.



Tableau de synthèse précisant la conformité ou non de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF (à jour au 22 mars 2017)

Les critères retenus pour exclure la qualification d'indépendant sont signalés par « X ».

Administrateurs	Critères d'indépendance AFEP-MEDEF						
	Salarié ou dirigeant mandataire social		Mandats croisés	Client, fournisseur, banquier d'affaires ou de financement (relations d'affaires significatives)	Lien familial proche avec un mandataire social	Commissaire aux comptes d'Essilor au cours des cinq années précédentes	Administrateur d'Essilor depuis plus de 12 ans
	d'Essilor International ou d'une société du Groupe	d'Essilor International au cours des cinq années précédentes					
Hubert SAGNIÈRES	X						
Philippe ALFROID							X
Antoine BERNARD DE SAINT-AFFRIQUE							
Maureen CAVANAGH	X						
Henrietta FORE							
Juliette FAVRE	X						
Louise FRÉCHETTE							
Yi HE	X						
Franck HENRIONNET	X						
Bernard HOURS							
Annette MESSEMER							
Marc ONETTO							
Olivier PÉCOUX							X
Jeanette WONG							
Indépendant.							

2.2.1.6 Des administrateurs sensibilisés à la déontologie

Absence de conflit d'intérêts potentiels

Conformément à la Charte de l'administrateur (paragraphe 2.2.2.1), les administrateurs ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux votes des résolutions correspondantes voire aux discussions précédant ce vote, y compris dans les travaux des Comités spécialisés.

La participation de l'administrateur à une opération à laquelle la Société, ou toute autre société du Groupe, est directement intéressée est portée à la connaissance du Conseil d'administration préalablement à sa conclusion.

L'administrateur informe, dans le cadre d'une déclaration annuelle, le Conseil d'administration des mandats et fonctions qu'il exerce dans d'autres sociétés et doit solliciter l'avis du Conseil avant d'accepter tout nouveau mandat.

L'administrateur doit, plus spécifiquement, déclarer chaque année les conflits d'intérêts même potentiels qu'il a détectés. Sur la base de ces déclarations, le Conseil d'administration n'a identifié aucun conflit d'intérêts. Les informations visées à l'annexe 1 du Règlement européen (CE) No 809/2004 du 29 avril 2004 ci-après contiennent des informations complémentaires.

Sur la base des éléments qui précèdent, à la connaissance de la Société :

- ▶ il n'existe aucun conflit d'intérêts potentiel entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, et les intérêts privés et/ou autres devoirs à l'égard de tiers, de l'un des membres du Conseil d'administration de la Société. À cet effet, la Charte de l'administrateur prévoit que les administrateurs ont l'obligation de faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer aux délibérations correspondantes ;
- ▶ aucun des membres du Conseil d'administration et aucun Directeur Général n'est lié par un contrat de service avec Essilor ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme dudit contrat ;
- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration ou de l'un des Directeurs Généraux ;
- ▶ aucun des membres du Conseil d'administration et aucun des Directeurs Généraux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général ;

- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'administration de la Société ou de l'un des Directeurs Généraux par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- ▶ il n'existe pas de lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Déontologie boursière

Le Conseil d'administration a revu lors de sa séance du 6 décembre 2016 les règles applicables en matière de prévention des manquements d'initiés, en particulier concernant les périodes pendant lesquelles il est interdit de réaliser des opérations sur les titres Essilor International. Le Conseil a ainsi approuvé le 6 décembre 2016 les modifications à apporter à la Charte de l'administrateur qui rappelle notamment l'obligation pour tout détenteur d'une information privilégiée de s'abstenir d'effectuer, de faire effectuer ou de permettre à autrui d'effectuer des opérations sur les titres de la Société sur les

bases de ces informations, tant que celles-ci ne sont pas encore rendues publiques (articles 8, 10 et 14 du Règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 relatif aux abus de marché « Règlement MAR »). La charte indique que les administrateurs, outre pendant la période précédant la publication de toute information privilégiée dont ils ont connaissance, sont tenus de s'abstenir de toute opération sur les titres pendant les périodes d'abstention fixées conformément à l'**article 19.11 du Règlement MAR et du guide AMF « de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée du 26 octobre 2016 »**.

Enfin, les administrateurs communiquent chaque année à l'AMF les transactions réalisées par eux ou par les personnes qui leur sont étroitement liées sur les titres d'Essilor International. Ces obligations déclaratives individuelles des opérations sur titres sont rappelées dans la Charte de l'administrateur laquelle est revue annuellement par le Conseil.

L'état récapitulatif des opérations sur les titres Essilor International réalisées en 2016 par les mandataires sociaux figure au paragraphe 2.3.5.

2.2.2 Conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le fonctionnement du Conseil d'administration et des Comités spécialisés est régi, d'une part, par un Règlement Intérieur qui a été adopté par le Conseil lors de la séance du 18 novembre 2003 et révisé à plusieurs reprises et, d'autre part, par une Charte de l'administrateur. Ces documents sont revus annuellement par le Conseil d'administration dans le prolongement de l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration afin de prendre en compte notamment les évolutions de la réglementation et du Code AFEP-MEDEF. Les principaux éléments de ces deux documents sont reproduits ou résumés ci-dessous. Ils sont par ailleurs disponibles dans leur version intégrale, à l'instar des statuts, sur le site internet de la Société rubrique « Groupe / un modèle de gouvernance unique ».

2.2.2.1 Règlement Intérieur du Conseil d'administration et Charte de l'administrateur

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration et la Charte de l'administrateur dont les versions en vigueur ont été actualisées le 6 décembre 2016, décrivent respectivement (i) les modalités de fonctionnement du Conseil et des Comités et (ii) les droits et obligations de chaque administrateur d'Essilor International.

Aux termes de cette charte, chaque administrateur prend notamment l'engagement d'assister régulièrement aux séances du Conseil d'administration et aux Assemblées Générales, d'informer le Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentielle, et de s'abstenir de participer aux délibérations correspondantes, y compris dans les travaux des Comités spécialisés. Il doit en outre tenir le Conseil informé des mandats exercés dans d'autres sociétés françaises ou étrangères et, dans le cas des dirigeants mandataires sociaux, recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social. S'agissant des informations non publiques acquises dans le cadre de ses fonctions, l'administrateur doit se considérer astreint à un véritable secret professionnel qui dépasse la simple obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 alinéa 4 du Code de commerce.

Les principales modifications apportées en 2016 au Règlement Intérieur du Conseil et à la charte ont notamment porté sur les points suivants :

- ▶ la mise à jour avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 ;
- ▶ les actualisations consécutives aux évolutions réglementaires en matière d'audit et d'abus de marché.

2.2.2.2 Compétence du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, organe collégial, outre ses compétences légales ou réglementaires a pour missions notamment de :

- ▶ définir la qualité d'administrateur indépendant et en débattre chaque année ;
- ▶ identifier les administrateurs indépendants ;
- ▶ être informé et, le cas échéant, approuver les grands choix stratégiques ;
- ▶ être informé de (i) toute acquisition ou cession dans le cadre de la stratégie nouveaux métiers / nouveaux pays dont le montant excéderait 100 millions d'euros et (ii) de toute acquisition ou cession autre que celle visée au (i) dont le montant excéderait 150 millions d'euros. Ces opérations font l'objet d'une approbation formelle par le Conseil ;
- ▶ approuver les restructurations et les investissements significatifs hors stratégie annoncée ;
- ▶ suivre la mise en œuvre des décisions prises ;
- ▶ examiner et arrêter les comptes ;
- ▶ évaluer ses propres performances (collectives et individuelles) et celles de la Direction ;
- ▶ assurer la continuité d'excellence de l'équipe de direction de la Société ;
- ▶ débattre et, le cas échéant, approuver le choix des mandataires sociaux, ainsi que les rémunérations, sur proposition du Comité des mandataires sociaux et des rémunérations ;

- ▶ débattre et, le cas échéant, approuver la nomination des membres des Comités spécialisés sur proposition du Comité des nominations ;
- ▶ débattre et, le cas échéant, approuver les plans de succession pour la direction du Groupe et les grandes évolutions d'organisation ;
- ▶ examiner les procédures d'identification, d'évaluation, de contrôle et de suivi des engagements et risques du Groupe ;
- ▶ suivre la communication financière du Groupe de façon à s'assurer que les investisseurs reçoivent une information pertinente, équilibrée et stratégique sur la stratégie, le modèle de développement et les perspectives à long terme de la Société.

Le Conseil, sur proposition du Comité des nominations et avec l'approbation du Président du Conseil d'administration, peut créer des Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions. Ces Comités agissent dans le cadre de la mission qui leur a été donnée par le Conseil et soumettent au Conseil leurs avis et propositions. L'articulation des missions dévolues à chaque Comité ainsi que leurs compositions respectives sont revues par le Conseil d'administration chaque année dans le prolongement de l'auto-évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration.

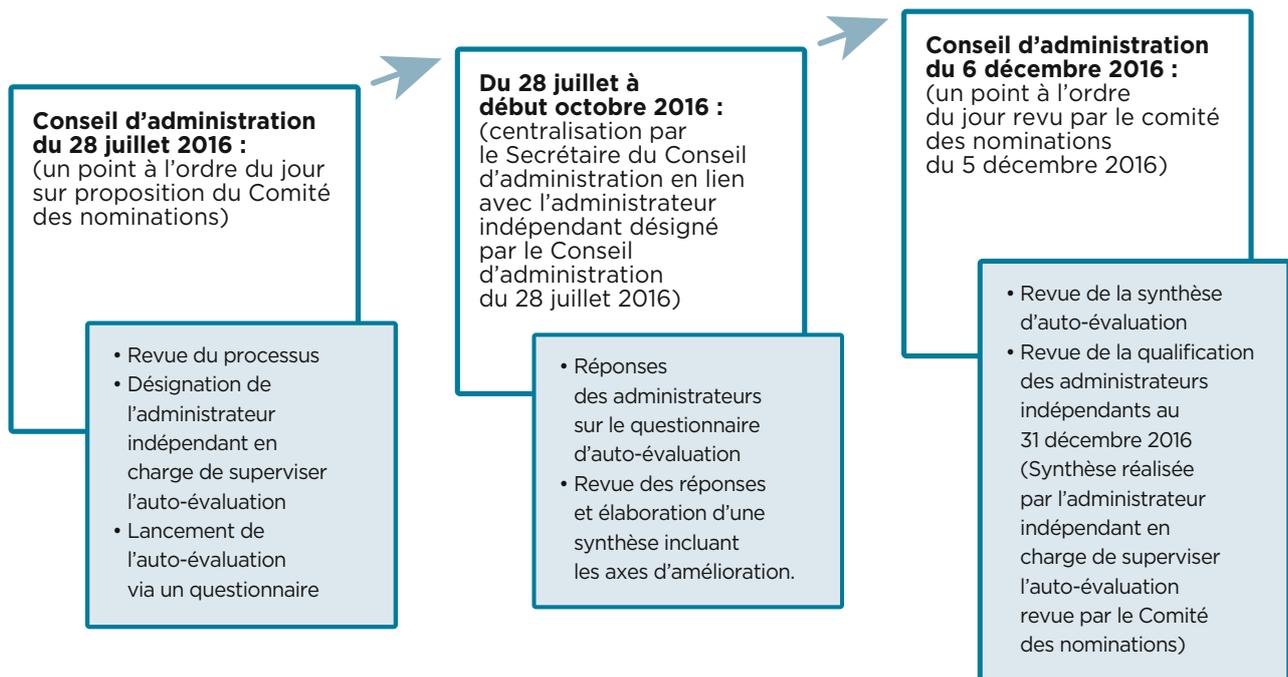
2.2.2.3 Auto-évaluation du fonctionnement du Conseil

Une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration est réalisée chaque année depuis 2004 et dont les objectifs sont les suivants : faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil, vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues, apprécier la contribution de chaque administrateur aux travaux du Conseil.

L'évaluation se déroule sur plusieurs mois et fait l'objet de deux points spécifiques inscrits à l'ordre du jour du Conseil d'administration :

- ▶ lors du lancement du processus au cours duquel le Conseil d'administration approuve la méthodologie et désigne un administrateur indépendant en charge de superviser celle-ci ;
- ▶ lors de la restitution des résultats de l'auto-évaluation par l'administrateur indépendant précitée ; celle-ci ayant préalablement été partagée avec le Comité des nominations.

En 2016, une nouvelle auto-évaluation formalisée a été confiée à un administrateur indépendant, avec l'assistance du Secrétariat du Conseil d'administration, sous l'égide du Comité des nominations suivant le processus décrit ci-après :



Les administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment pour réaliser l'évaluation des performances du Président-Directeur Général.

Les résultats de l'auto-évaluation 2016 mettent en relief une appréciation globale positive du fonctionnement du Conseil et des Comités, une forte implication de tous les administrateurs et notamment des administrateurs représentant les salariés et les actionnaires salariés dont la contribution accrue a été saluée ; celle-ci a été facilitée notamment par la mise en place d'une traduction simultanée pour tenir compte de l'internationalisation de la composition du Conseil d'administration, laquelle a par ailleurs amélioré la gestion de la prise de la parole identifiée

en 2015 comme un axe d'amélioration. La qualité des documents, des présentations et des délais de communication et notamment le délai de rédaction des comptes rendus constituent des sujets de satisfaction ; ils notent tout particulièrement le respect des échanges et leurs caractères constructifs propices à la prise en compte des préoccupations et à la liberté d'expression.

Les administrateurs ont salué les progrès réalisés depuis 2014 quant à la diversification de la composition du Conseil d'administration (représentation entre les femmes et les hommes, nationalité, expériences internationales etc.) ; ce mouvement se poursuit avec la candidature de Madame Jeanette Wong, administratrice de nationalité singapourienne, qui sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Ce processus engagé de longue date par le Comité des nominations permettra notamment d'atteindre le seuil minimum de 40 % d'administrateurs du même sexe en 2017.

Dans une perspective de progression constante pour renforcer la qualité de la gouvernance, d'autres améliorations pourraient être mises en œuvre :

- ▶ des présentations moins graphiques dans les dossiers joints aux convocations afin de favoriser la compréhension ;
- ▶ une importance encore accrue à la stratégie globale de la Société et un approfondissement de certains sujets.

À l'issue de cette évaluation, le Règlement Intérieur du Conseil d'administration et la Charte de l'administrateur ont été actualisés.

2.2.2.4 Information et formation du Conseil d'administration

Information

Tous les documents nécessaires pour informer les administrateurs sur l'ordre du jour et sur toutes questions soumises à l'examen du Conseil sont soit joints à la convocation, soit adressés, remis ou consultables dans un délai raisonnable préalablement à la réunion.

Ces documents leur sont communiqués via une plateforme numérique sécurisée dans un délai raisonnable, préalablement à la réunion.

Dans le cadre des décisions à prendre, l'administrateur doit s'assurer qu'il dispose des informations qu'il juge indispensables au bon déroulement des travaux du Conseil ou des Comités spécialisés. Si elles ne sont pas mises à sa disposition, ou s'il estime qu'elles ne le sont pas, il doit en faire la demande. Ces demandes sont formulées auprès du Président du Conseil (ou du Directeur Général en cas de dissociation des fonctions) qui est tenu de s'assurer que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Les administrateurs reçoivent en outre, entre les réunions, toutes les informations utiles, y compris critiques, sur les événements ou opérations significatifs pour la Société. Ils reçoivent notamment les communiqués de presse diffusés par la Société.

Comme chaque année, il a été remis aux administrateurs un calendrier des « fenêtres interdites » pour 2017 accompagné d'une note de déontologie boursière établie par la Société leur rappelant, d'une part, qu'ils sont initiés car naturellement détenteurs d'informations sensibles et confidentielles et les informant, d'autre part, des périodes pendant lesquelles ils ne doivent pas réaliser d'opération de vente ou d'achat sur les titres Essilor ou les produits financiers dont ceux-ci sont le sous-jacent, directement ou par personne interposée.

Formation

Les administrateurs peuvent bénéficier de formations lors de la nomination ou tout au long du mandat. Ces formations sont organisées et proposées par la Société et sont à la charge de celle-ci. Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

Les membres du Comité d'audit et des risques bénéficient, lors de leur nomination, d'une information sur les particularités comptables, financières ou opérationnelles de la Société. Ainsi, Annette Messemer nommée au sein du Comité d'audit et des risques a rencontré, préalablement à sa première réunion, le Directeur Général Adjoint, Laurent Vacherot, ainsi que le Directeur Financier, Géraldine Picaud. Le Règlement Intérieur du Conseil et la Charte de l'administrateur actualisés le 6 décembre 2016 prévoient expressément la remise à tout nouvel administrateur d'un livret d'accueil comportant l'ensemble des documents relatifs à la gouvernance Essilor International et la possibilité de bénéficier d'un parcours d'intégration.

En 2016, des formations internes et externes en matière financière, gouvernance et *compliance* ont été suivies par Franck Henrionnet, administrateur représentant les salariés ; ce dernier ainsi que Juliette Favre, administratrice représentant les actionnaires salariés, et Louise Fréchette ont suivi au moins une formation dispensée par l'Institut Français des administrateurs, dont « la journée de l'administrateur » en octobre 2016.

2.2.2.5 Réunions du Conseil d'administration en 2016

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'exige l'intérêt social, et au moins cinq fois par an. Les dates des réunions du Conseil de l'année suivante sont fixées au plus tard le 31 août, sauf réunion extraordinaire. Les administrateurs indépendants se réunissent hors la présence des administrateurs exécutifs, notamment pour réaliser l'évaluation des performances du Président-Directeur Général.

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil, les administrateurs ont été convoqués sept jours au moins avant chaque réunion. En application de l'article L. 823-17 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes de la Société sont convoqués aux réunions du Conseil qui examinent et arrêtent les comptes intermédiaires et les comptes annuels. Comme chaque année, en 2016, les représentants du Comité d'entreprise au Conseil d'administration de la Société ont assisté à toutes les réunions du Conseil d'administration.

En 2016, le Conseil d'administration a tenu cinq réunions aux dates fixées dans le calendrier établi en 2015 dont une réunion orientée plus spécifiquement sur la stratégie du Groupe. La durée moyenne des réunions a été de 3h00.

Un engagement croissant des membres du Conseil d'administration

Outre la participation aux réunions du Conseil et des Comités, la préparation et la tenue de ces réunions nécessitent une disponibilité et un engagement accru des administrateurs. Entre les réunions, ces derniers doivent consacrer un investissement toujours croissant à l'examen des informations et des documents. D'une manière plus spécifique, un administrateur indépendant est désigné afin de superviser le déroulement de l'auto-évaluation annuelle du Conseil, et les membres du Comité des nominations sont sollicités périodiquement afin de rencontrer des candidats potentiels aux fonctions d'administrateur. Les Présidents des Comités participent activement à l'élaboration des plannings des travaux des Comités et à l'élaboration des ordres du jour.

En 2016, les membres du Comité des nominations et du Comité des mandataires et des rémunérations ont travaillé conjointement sur l'évolution de l'organisation d'Essilor International ayant

conduit à la nomination de Laurent Vacherot aux fonctions de Directeur Général Délégué à compter du 6 décembre 2016 et à la proposition de nommer ce dernier aux fonctions d'administrateur lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Une assiduité des membres du Conseil d'administration

Conformément aux statuts, les administrateurs ont eu la possibilité de participer à des réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication, à l'exception des cas expressément stipulés tels que l'arrêté des comptes ou encore l'établissement du Rapport de gestion. Pour le calcul du quorum et de la majorité, le Règlement Intérieur prévoit que sont réputés présents les administrateurs qui participent à la réunion du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication.

En 2016, les membres du Comité des nominations ont eu recours lors d'une réunion à des moyens de visioconférence ou de télécommunication ; cette réunion n'a pas donné lieu au paiement de jetons de présence.

Tous les administrateurs étaient, par ailleurs, présents à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2016.

Le tableau ci-après récapitule le nombre de réunions du Conseil et des Comités durant l'exercice 2016, ainsi que leurs membres au 31 décembre 2016 et la participation individuelle de ceux-ci aux différentes réunions. L'assiduité moyenne des administrateurs aux réunions du Conseil a été de près de 99 % pour l'ensemble des réunions du Conseil et des Comités.

	Conseil d'administration	Comité d'audit et risques	Comité des mandataires et rémunérations	Comité des nominations	Comité stratégique	Comité RSE
NOMBRE DE RÉUNIONS EN 2016	5	4	6	5	4	3
Participation (en %)						
Hubert SAGNIÈRES	100 %				100 %	100 %
Philippe ALFROID	100 %	100 %		100 %	100 %	
Benoît BAZIN	100 %	100 %			100 %	
Antoine BERNARD DE SAINT-AFFRIQUE	80 %	100 %			75 %	
Maureen CAVANAGH	100 %				100 %	
Yves CHEVILLOTTE ^(a)	100 %	100 %		100 %	100 %	
Juliette FAVRE	100 %	100 %	100 %		100 %	100 %
Xavier FONTANET ^(a)	100 %			100 %	100 %	
Henrietta FORE ^(a)	100 %		100 %		100 %	
Louise FRÉCHETTE	100 %				100 %	100 %
Yi HE	100 %				100 %	
Franck HENRIONNET	100 %					
Bernard HOURS	100 %		100 %	100 %	100 %	100 %
Maurice MARCHAND-TONEL ^(a)	100 %		100 %	100 %	100 %	
Annette MESSEMER ^(a)	100 %	100 %			100 %	
Marc ONETTO	100 %		100 %			
Olivier PÉCOUX	80 %			100 %	75 %	
Michel ROSE ^(a)	100 %		100 %	100 %	100 %	

(a) Administrateurs entrants ou sortants au cours de l'exercice (voir les fiches administrateurs pour toute information complémentaire au paragraphe 2.1.1.2).

Principaux travaux du Conseil d'administration en 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration a été informé, a examiné ou a délibéré notamment sur les points suivants :

- ▶ **marché des affaires** : lors de chaque réunion prévue au titre du calendrier annuel (à l'exclusion des réunions exceptionnelles convoquées pour délibérer sur une opération stratégique), le Président-Directeur Général présente la situation générale de la Société lors de la période qui a précédé : évolution des principaux indicateurs financiers, « faits marquants » dans les domaines commercial et technique, état de la concurrence, intégration des entreprises acquises, etc. ;
- ▶ **budget 2016** : examen lors d'une réunion en début d'exercice ;
- ▶ **comptes** : examen et/ou arrêté des comptes annuels 2015 et des comptes semestriels, des comptes prévisionnels, après avoir entendu les Rapports du Comité d'audit et des risques et des Commissaires aux comptes ; à cette occasion, la situation financière et la situation de la trésorerie ont été revues ;
- ▶ **croissance externe** : lors de chaque réunion prévue au calendrier, le Conseil est informé et débat des opérations d'acquisition envisagées ou en cours de réalisation ; en outre, le Conseil est informé en amont de la politique générale de croissance externe de la Société sur la base des Rapports du Comité stratégique ; examen des modalités de financement des opérations de croissance externe.

- ▶ **autorisations financières** : approbation d'une autorisation d'émettre des obligations et délégations des pouvoirs au Président-Directeur Général y afférentes ; délégation de pouvoir donnée au Président-Directeur Général à l'effet de constater l'augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions approuvée par l'Assemblée Générale du 11 mai 2016 ainsi que la délégation de mise en œuvre du programme de rachat d'actions autorisé par la 10^e résolution de la dite Assemblée Générale ; autorisation d'émettre des cautions, avals et garanties et de déléguer au Président-Directeur Général, avec faculté de subdélégation, son pouvoir d'accorder la garantie de la Société dans la limite annuelle globale de 400 millions d'euros ;
- ▶ **convocation de l'Assemblée Générale** : examen et arrêté des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 ;
- ▶ **gouvernance** : modification de la composition des Comités ; actualisation du Règlement Intérieur du Conseil d'administration et de la Charte de l'administrateur ; information des administrateurs sur l'évolution des principales évolutions réglementaires (réglementation européenne sur les abus de marché, loi Sapin 2, etc.) ; réalisation de l'auto-évaluation annuelle et examen, sur la base des propositions du Comité des nominations, de sa composition et des évolutions à anticiper (voir paragraphe 2.2.2.3) et revue annuelle de la qualification d'indépendance de ses membres (voir paragraphe 2.2.1.5) ; le Conseil d'administration a par ailleurs décidé, sur proposition du Comité des nominations et du Comité des mandataires et des rémunérations de faire évoluer l'organisation de la gouvernance avec la nomination d'un Directeur Général Délégué dont les fonctions sont effectives depuis le 6 décembre 2016 et de proposer la nomination de ce dernier aux fonctions d'administrateur lors de la prochaine Assemblée Générale ; en matière de rémunération des mandataires sociaux, le Conseil a (i) revu le montant de l'enveloppe des jetons de présence dont le montant sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, (ii) fixé la rémunération du Président-Directeur Général ainsi que celle du Directeur Général Délégué à l'occasion de la nomination de ce dernier et autorisé la signature des conventions réglementées correspondantes décrites dans le Rapport des Commissaires aux comptes dans la section 2.6 ; le Conseil a approuvé la politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux qui sera soumise au vote des actionnaires à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 ainsi que les projets de Rapport de gestion et le présent Rapport du Président ;
- ▶ **compliance** : outre les rapports effectués par le Comité d'audit et des risques sur ses travaux, le Conseil d'administration a revu dans le cadre d'un point spécifique les progrès réalisés en matière de contrôle interne afin d'accompagner la croissance du Groupe ;
- ▶ **responsabilité sociétale de la Société** : revue des rapports en matière de reporting extra-financiers et notamment le chapitre 4 du présent Document de référence ; présentation de l'activité de la Corporate Mission ainsi que la politique de gestion des fournisseurs, la prise en compte des questions environnementales et d'hygiène et sécurité ;
- ▶ **questions sociales** : information sur la situation sociale en 2015 (résultats de l'enquête réalisée auprès des salariés à l'échelle du Groupe, évolution des effectifs, principales négociations syndicales, politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale, etc.), décision d'attribution d'options de souscription d'actions

« capées » sous conditions de performance et d'actions de performance au bénéfice des salariés français et de ceux des principales filiales étrangères en application des 14^e, 15^e et 16^e résolutions de l'Assemblée Générale du 5 mai 2015, réalisation d'une augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne entreprise en application de la 12^e résolution de l'Assemblée Générale du 11 mai 2016 (voir paragraphe 5.2.1.4) ; examen de l'avis rendu par le Comité central d'entreprise sur les orientations stratégiques ;

- ▶ **Rapports des Comités** : le Conseil a entendu, pour la préparation de ses délibérations ci-dessus dans les domaines qui les concernent respectivement, les Rapports des Comités d'audit et des risques, des nominations, des mandataires et des rémunérations, stratégique et responsabilité sociétale d'entreprise.

Procès-verbaux

Les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil ont été adressés à tous les administrateurs au plus tard le jour de la convocation à la réunion suivante.

2.2.2.6 Les Comités du Conseil d'administration

Le Conseil peut, sur proposition du Comité des nominations, créer des Comités spécialisés dont il fixe la composition et les attributions. La dernière actualisation de la composition des Comités a été effectuée lors de la réunion du Conseil d'administration du 11 mai 2016 et l'auto-évaluation du Conseil réalisée le 6 décembre 2016 n'a pas donné lieu à de nouvelles modifications. Ces Comités agissent dans le cadre de la délégation qui leur a été donnée par le Conseil et soumettent au Conseil leurs avis et propositions. Les Comités ne doivent en effet pas se substituer au Conseil mais être une émanation qui facilite le travail de celui-ci.

Le Comité d'audit et des risques

Composition

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Comité d'audit et des risques est composé de trois membres au moins, nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs d'Essilor, dont deux tiers au moins d'administrateurs indépendants. Les membres du Comité d'audit ne peuvent exercer des fonctions de Direction Générale, ni être dirigeants mandataires sociaux de la Société. Ils doivent présenter des compétences particulières en matière comptable et financière.

La présidence du Comité d'audit et des risques est assurée par un administrateur indépendant désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations. Sa nomination ou sa reconduction proposée par le Comité des nominations fait l'objet d'un examen particulier du Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et des risques est présidé à compter du 22 mars 2017 par Annette Messemer.

Au 22 mars 2017, il est également constitué de Philippe Alfroid (depuis le 1^{er} juillet 2009), Juliette Favre et Jeanette Wong. Tous ont au cours de leur carrière exercé des responsabilités exigeant des compétences financières et comptables.

Missions

Aux termes du Règlement Intérieur du Conseil d'administration en vigueur et conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit et des risques agissant sous la responsabilité du Conseil d'administration assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration et de la direction, le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi :

- ▶ du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ▶ de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ▶ du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- ▶ de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- ▶ ainsi que d'une manière générale, du suivi de l'ensemble des comptes présentés au cours de l'année.

Il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée Générale.

Dans le cadre de sa mission, le Comité d'audit et des risques doit aussi rendre compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration de l'exercice de ses missions et l'informer sans délai de toute difficulté ou problème matériel rencontré.

Dans ce contexte, sa responsabilité couvre l'analyse des procédures mises en place au sein du Groupe qui permettent :

- ▶ l'intégrité des états financiers :
 - ▶ présentation des états financiers semestriels et annuels et des éléments du Document de référence associés au Comité d'audit et des risques,
 - ▶ revue des hypothèses structurantes retenues impactant la comptabilisation et le reporting et des changements significatifs apportés aux principes comptables ;
- ▶ l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la maîtrise des principaux risques :
 - ▶ compréhension de la manière dont la Société identifie, évalue, anticipe et maîtrise ses principaux risques financiers, opérationnels, conformité et reporting (à contrario le Comité n'est pas chargé d'instruire les questions relatives aux risques stratégiques et aux risques liés à la gouvernance sauf requête spécifique du Conseil), évaluation de la compétence, de la disponibilité et du positionnement de l'organisation en charge du suivi du contrôle des risques de la Société,
 - ▶ émission, si nécessaire, de recommandations relatives à (i) la mise en œuvre d'actions correctives en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives, (ii) l'amélioration des procédures existantes, et (iii) éventuellement à la mise en place de nouvelles ;
- ▶ le Comité d'audit et des risques peut par ailleurs être consulté sur toute question relative aux procédures de contrôle de risques inhabituels, notamment quand le Conseil ou la Direction Générale jugent utile de lui soumettre ;
- ▶ la conformité aux requis en matière légale et réglementations :
 - ▶ respect des réglementations comptables et de la bonne application des principes sur lesquels les comptes de la Société sont établis,

- ▶ prendre connaissance de l'état annuel des contentieux importants,
- ▶ revue des actions de la prévention des risques en matière de régulation économique (*compliance*),
- ▶ respect des réglementations boursières, et plus précisément de la bonne application de la déontologie boursière en vigueur dans la Société ;
- ▶ la performance, qualification et indépendance des Commissaires aux comptes :
 - ▶ suivi de la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission, examen de leur programme d'intervention et les conclusions de leurs diligences,
 - ▶ lors de la désignation des Commissaires aux comptes, conduite de la procédure de sélection en menant un appel d'offres des différents cabinets (sauf en cas de renouvellement du mandat) et émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes,
 - ▶ résolution des désaccords éventuels entre les positions des Commissaires aux comptes et la Direction Générale,
 - ▶ autorisation, en application des dispositions légales ou réglementaires applicables, des services autres que la certification des comptes susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux comptes ainsi qu'à leur réseau
 - ▶ revue et évaluation des qualifications, de la performance, des honoraires, de l'indépendance, ainsi que le respect des règles d'incompatibilités professionnelles des Commissaires aux comptes, incluant l'associé principal,
 - ▶ revue des règles de rotation s'appliquant à l'associé principal et évaluation du besoin de rotation entre les Commissaires aux comptes,
 - ▶ revue des Rapports des Commissaires aux comptes, des informations portées à la connaissance du Conseil en application de l'article L. 823-16 du Code de commerce et des réponses apportées par la Direction Générale, y compris sur la qualité des procédures de contrôle interne et le processus d'élaboration de l'information financière ;
- ▶ la performance de l'audit interne :
 - ▶ revue de la Charte d'audit interne, de sa mission et de son périmètre d'activité,
 - ▶ revue du budget, des ressources et moyens dont dispose l'audit interne,
 - ▶ revue du plan d'audit proposé pour l'année par le Directeur de l'Audit Interne,
 - ▶ revue des principaux résultats présentés par le Directeur de l'Audit Interne,
 - ▶ revue de l'efficacité du Département Audit Interne.

Conformément au Règlement Intérieur du Conseil d'administration, « le Comité s'efforce de se réunir au moins deux jours avant la réunion du Conseil et ce à tout le moins pour les réunions dont l'objet porte sur l'examen des comptes (annuels et semestriels).

Pour mener à bien sa mission, le Comité d'audit et des risques doit disposer d'un délai minimum de cinq jours pour prendre connaissance en avance des documents servant de support aux discussions et, en particulier, pour examiner les comptes avant leur publication ».

Principaux travaux en 2016

Les missions de ce Comité sont effectuées en s'appuyant sur les recommandations du rapport du groupe de travail de l'AMF sur le Comité d'audit du 14 juin 2010 et de l'auto-évaluation du Comité réalisée en décembre 2016 dans le cadre de l'auto-évaluation du Conseil d'administration.

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni à quatre reprises (avec un taux de participation sur l'année de 100 %) et a notamment entendu le Directeur Financier du Groupe, le Secrétaire du Conseil d'administration, le Directeur Juridique du Groupe, le Directeur de l'Audit Interne du Groupe, le Directeur des Systèmes d'Information, ainsi que les Commissaires aux comptes.

Au cours de ces réunions, le Comité a notamment examiné les sujets suivants :

- ▶ comptes : examen des comptes de l'année 2015, du premier semestre 2016 et des documents de gestion prévisionnelle ; (cet examen, qui a été effectué avec un délai suffisant d'au moins deux jours avant les réunions correspondantes du Conseil d'administration, a été accompagné d'une présentation du Directeur Financier relatif aux engagements hors-bilan significatifs de l'Entreprise) ; suivi de l'information sur les comptes trimestriels ; revue des évolutions de la réglementation comptable et fiscale (normes IFRS et reporting pays par pays) ; information sur les cautions, avals et garanties octroyés en 2016 dans le cadre de la délégation donnée par le Conseil d'administration du 2 décembre 2015 ;
- ▶ missions des Commissaires aux comptes : revue des évolutions consécutives à la réglementation européenne en matière d'audit interne et notamment approbation d'une procédure relative à l'autorisation des services autres que la certification des comptes susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux comptes d'Essilor ainsi qu'à leur réseau : suivi de la rotation de signataires au sein de la Société PricewaterhouseCoopers Audit ;
- ▶ audit interne et contrôle interne : présentation de l'évolution de l'organisation liée à la création d'une Direction de Contrôle Interne et revue de sa *roadmap* ; présentation des outils de reporting financier, plan d'audit interne 2017 dans le cadre de la « feuille de route » pluriannuelle avec un suivi des missions d'audit interne et externe, présentation de la *roadmap* d'audit interne, Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, indicateurs de performance, budget et revue de l'activité (mesure de la productivité) de l'audit interne ainsi que du processus d'auto-évaluation du contrôle interne et des risques du Groupe associés dénommé « iCare » ;
- ▶ finance : revue de la politique de rachat d'actions, des engagements hors bilan, des financements et du rating ; revue post-acquisition ; présentation de l'organisation fiscale et information sur le projet de réglementation relatif à l'introduction d'un nouveau reporting pays par pays sur la fiscalité ;
- ▶ présentation et revue de l'actualité réglementaire : réforme européenne de l'audit et du Règlement européen en matière de protection des données ;

- ▶ contrôle des risques : présentation des systèmes d'information, systèmes de sécurité informatique, cybercriminalité, du programme de conformité juridique et du plan d'actions (notamment en matière de droit de la concurrence et de prévention de la corruption, protection des données personnelles, sanctions économiques etc.) ; suivi de la procédure de déploiement à l'échelle du Groupe d'un dispositif d'alerte (« whistleblowing ») ;
- ▶ les litiges et fraudes ;
- ▶ élaboration du planning des travaux 2017.

Le Comité d'audit a, par ailleurs, rencontré les Commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants du Groupe.

Le 14 février 2017, les comptes consolidés 2016 ont été examinés par le Comité d'audit et des risques.

Le Comité des nominations

Composition

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Comité des nominations est composé de six membres au maximum, dont la moitié au moins sont en principe désignés parmi les administrateurs indépendants. Le Président est nommé par le Conseil après avis des membres du Comité des nominations.

Le Comité des nominations est présidé au 22 mars 2017 par Olivier Pécoux, et composé de Philippe Alfroid et Bernard Hours, administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (cf. tableau section 2.4 relatif au « comply or explain »). Le Président-Directeur Général et un administrateur représentant les actionnaires salariés sont associés aux travaux du Comité.

Missions

Aux termes du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, le Comité des nominations a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'administration de :

- ▶ faire des propositions au Conseil pour le choix des administrateurs ;
- ▶ superviser le processus d'auto-évaluation du Conseil ;
- ▶ faire des propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil ;
- ▶ identifier les administrateurs indépendants pour approbation par le Conseil ;
- ▶ évaluer la performance des administrateurs ;
- ▶ gérer le processus d'évolution du Conseil et de la performance des administrateurs ;
- ▶ proposer au Conseil d'administration les désignations des membres des Comités spécialisés ;
- ▶ réfléchir sur la composition du Conseil d'administration et son éventuelle évolution ;
- ▶ préparer les changements d'administrateurs si besoin est.

Principaux travaux en 2016

Le Comité s'est réuni à cinq reprises en 2016 (avec un taux de participation sur l'année de 100 %) dont une réunion via des moyens de télécommunications.

Il a notamment examiné les sujets suivants :

- ▶ examen, en lien avec le Comité des mandataires et des rémunérations, de l'évolution de l'organisation liée à la nomination de Laurent Vacherot en qualité de Directeur Général Délégué et de la proposition de présenter sa candidature en qualité d'administrateur ;
- ▶ examen des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale relatif à la composition du Conseil d'administration ;
- ▶ confirmation de la qualité d'administrateur indépendant attribuée à certains administrateurs, au terme d'une revue conduite par l'un des administrateurs indépendants (voir paragraphe 2.2.1.5) ;
- ▶ examen des candidatures d'administrateurs potentiels et préparation du renouvellement des mandats au cours des prochaines années (notamment au regard de l'amélioration de la parité hommes-femmes) et réflexion sur la composition des Comités ;
- ▶ suivi des formations de l'administrateur représentant les salariés (formations 2016 et proposition 2017) ;
- ▶ examen des conclusions de l'auto-évaluation du Conseil d'administration (voir paragraphe 2.2.2.3).

Le Comité des mandataires et rémunérations

Composition

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration dispose que le Comité des mandataires sociaux et des rémunérations est composé au moins de trois administrateurs indépendants d'Essilor International.

Il ne comprend aucun dirigeant mandataire social. La présidence du Comité est assurée par un administrateur désigné par le Conseil parmi les membres indépendants.

Le Comité des mandataires et des rémunérations est présidé au 22 mars 2017 par Bernard Hours, et composé de Henrietta Fore et Marc Onetto : tous trois sont administrateurs indépendants.

Missions

Aux termes du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, le Comité des mandataires et des rémunérations a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, de :

- ▶ faire des propositions sur la rémunération des mandataires sociaux (dirigeant mandataire social et administrateur) ;
- ▶ faire des propositions sur l'attribution de stock-options et/ou d'actions gratuites dites « de performance » pour ces mêmes dirigeants mandataires ; ainsi que sur le nombre d'actions issues de levées d'options ou d'actions de performance que le dirigeant mandataire social sera tenu de conserver jusqu'à la cessation de ses fonctions ;
- ▶ s'enquérir des politiques générales de rémunération dans la Société ;
- ▶ soumettre chaque année au Conseil le projet de rapport sur les rémunérations sur lequel l'Assemblée Générale est appelée à se prononcer dans le cadre d'un vote consultatif ;
- ▶ faire des propositions au Conseil sur le choix des dirigeants mandataires sociaux ;
- ▶ assister le Président et le Conseil dans leurs réflexions sur les plans de succession pour la direction du Groupe et sur les grandes évolutions d'organisation.

Principaux travaux en 2016

Le Comité des mandataires et des rémunérations s'est réuni six fois en 2016 (avec un taux de participation sur l'année de 100 % des membres en exercice) pour examiner notamment les sujets suivants pour soumettre des recommandations au Conseil :

- ▶ revue de la performance 2015 du Président-Directeur Général pour la fixation définitive de sa rémunération variable au titre de l'exercice clos ;
- ▶ règles de détermination de la rémunération variable du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2015 ;
- ▶ examen d'un benchmark des rémunérations des dirigeants de sociétés comparables ;
- ▶ examen de l'enveloppe des jetons de présence en préparation de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 ;
- ▶ la structure et les éléments de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2016 ;
- ▶ revue des propositions de plans 2016 d'attribution gratuite d'actions et d'options de souscription d'actions ;
- ▶ revue des conséquences inhérentes aux évolutions réglementaires (loi Macron, loi Sapin 2) ainsi que celles relatives à l'actualisation du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 ;
- ▶ examen, en lien avec le Comité des nominations, de l'évolution de l'organisation liée à la nomination de Laurent Vacherot en qualité de Directeur Général Délégué et de la proposition de présenter sa candidature en qualité d'administrateur.

Le Comité stratégique

Composition

Le Règlement Intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Comité stratégique est composé de tous les administrateurs d'Essilor. Le Président du Comité stratégique est le Président du Conseil d'administration.

Missions

Aux termes du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, le Comité stratégique a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, de revoir régulièrement les stratégies du Groupe tant en termes de produits et technologies que géographique et marketing. À cet effet, le Directeur Général, assisté le cas échéant, par les membres du Comité exécutif, a la responsabilité de faire régulièrement des présentations.

Principaux travaux en 2016

Le Comité stratégique s'est réuni quatre fois en 2016 (avec un taux de participation sur l'année de 97,22 %).

Le Comité a notamment examiné les sujets suivants :

- ▶ les acquisitions (revue de projets et revue post-acquisitions) ;
- ▶ les évolutions technologiques et la *roadmap* en matière de recherche et développement ;
- ▶ le développement de l'activité en Afrique ;
- ▶ la présentation de la Mission Essilor.

À l'issue de chacune de ses réunions, une synthèse des exposés et des discussions a été présentée au Conseil d'administration par son Président.

Le Comité responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Composition

Le Comité RSE a été mis en place à la suite de la délibération du Conseil lors de sa réunion du 27 février 2013. Le Règlement Intérieur, amendé à cet effet, prévoit que le Comité RSE est composé de quatre membres au moins et de six au maximum parmi lesquels deux administrateurs indépendants, ainsi que le Président-Directeur Général et un administrateur non indépendant représentant les actionnaires salariés.

La présidence du Comité RSE est assurée par un administrateur indépendant désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations.

Le Comité RSE est présidé au 22 mars 2017 par Louise Fréchette (administratrice indépendante), et il est composé de Antoine Bernard de Saint-Affrique (administrateur indépendant), Juliette Favre ainsi que de Hubert Sagnières.

Missions

Le Comité RSE a pour missions principales, dans le cadre des travaux du Conseil d'administration, de veiller à ce que le Groupe réponde encore mieux aux enjeux économiques et sociétaux liés à sa mission « l'amélioration de la vue » qui est de permettre au plus grand nombre de mieux voir pour vivre mieux : le Groupe met tout en œuvre sur l'ensemble de son périmètre mondial pour offrir un produit adapté à chaque individu.

Son périmètre couvre l'ensemble des domaines de responsabilité sociétale en lien avec la mission et les activités du Groupe.

Le Comité RSE a également pour mission la gouvernance du projet sociétal du Groupe.

Dans ce contexte, et plus particulièrement dans le cadre d'une démarche volontaire en matière de RSE, il doit :

- ▶ examiner les principales opportunités et les risques pour le Groupe pour toutes les parties prenantes au regard des enjeux propres à sa mission et à ses activités ;
- ▶ être informé et, le cas échéant, participer à la définition de la politique générale RSE du Groupe et approuver le champ d'action ;

- ▶ veiller à la mise en place et au déploiement progressif de cette politique et de ses actions ;
- ▶ éclairer le Conseil d'administration sur le développement, y compris économique, à long terme du Groupe grâce à ses actions RSE dans le domaine de la vue et de son amélioration ;
- ▶ apprécier les risques, identifier de nouvelles opportunités, prendre en compte l'impact de la politique de RSE en termes de performance économique, évaluer l'impact pour le Groupe des investissements à vocation sociale et sociétale dans les différents métiers et dans tous les pays ;
- ▶ veiller à ce que les intérêts du Groupe soient préservés et prévenir d'éventuels conflits d'intérêts eu égard aux investissements RSE et les autres activités du Groupe ;
- ▶ examiner une fois par an une synthèse des notations réalisées sur le Groupe et ses filiales par les agences de notation et par les analyses extra-financières ;
- ▶ transmettre un avis sur le Rapport RSE à publier au titre des obligations légales (article L. 225-102-1 du Code de commerce).

Principaux travaux en 2016

Au cours de l'année 2016, le Comité s'est réuni trois fois (avec un taux de participation sur l'année de 100 %), et a examiné notamment les sujets suivants :

- ▶ l'état d'avancement de l'activité de la Mission et notamment le développement de nouveaux modèles socio-économiques innovants, dits inclusifs, à travers la division 2.5 « New Vision Generation » (voir Chapitre 4.3.3) ;
- ▶ la politique de gestion des fournisseurs, avec le programme SSP « Supplier Sustainability Program » (voir chapitre 4.6.3) ;
- ▶ la performance de l'EHS « environnement, hygiène et sécurité » (voir chapitre 4.5) ;
- ▶ le reporting extra-financier et la performance associée, ainsi que la revue des rapports publiés en matière RSE notamment au titre des obligations réglementaires issues de la loi Grenelle II.

2.2.3 Procédures de contrôle interne mises en place par Essilor

Le système de contrôle interne d'Essilor s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées sur Euronext et s'inspire du cadre de référence sur les dispositifs et la gestion des risques et de contrôle interne publié par l'AMF le 22 juillet 2010.

2.2.3.1 Objectifs de la Société en matière de contrôle interne

À titre général, le contrôle interne chez Essilor est un dispositif qui s'applique à la société mère et ses filiales consolidées en France et à l'étranger (« le Groupe ») (voir paragraphe 2.2.3.3) et vise à assurer que :

- ▶ la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- ▶ les instructions et orientations fixées par la Direction Générale sont mises en œuvre ;

- ▶ les processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs, sont performants ;
- ▶ les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et élaborées avec sincérité.

Le contrôle interne contribue ainsi à la maîtrise des activités, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente des ressources. La société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôles internes au sein de ses filiales qui soient adaptés à leur taille et aux risques associés.

Plus précisément, ce dispositif consiste à :

- ▶ veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations, ainsi que les comportements des personnels, s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de la Société par les organes sociaux. Ceci inclut

le respect des lois et règlements applicables ainsi que les valeurs, normes et règles internes à la Société ;

- ▶ vérifier la qualité et la sincérité des informations comptables, financières, juridiques ou encore de gestion, qu'elles soient destinées aux organes sociaux de la Société, aux autorités de contrôle ou de tutelle ou aux actionnaires et au public ;
- ▶ couvrir l'ensemble des politiques et procédures mises en œuvre dans notre Société destinées à fournir une assurance raisonnable quant à la gestion rigoureuse et efficace de nos activités.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et de limiter les risques d'erreur ou de fraude notamment dans les domaines économique, financier et juridique auxquels peut être exposé le Groupe. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant donner une garantie absolue que de tels risques ont été totalement évités, éliminés ou maîtrisés, ou que les objectifs du Groupe pourront être atteints. En effet, la probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de Groupe, mais dépend de nombreux facteurs, tels que l'incertitude du monde extérieur ou la réalisation d'une fraude par exemple.

Le contrôle des risques tient compte des principales caractéristiques du Groupe :

- ▶ la part très importante des activités internationales ;
- ▶ la structure décentralisée ;
- ▶ la nature spécifique des risques (voir l'information sur les facteurs de risque, auxquels notre Société pourrait être confrontée, au chapitre 1.6) ;
- ▶ la culture d'entreprise forte.

2.2.3.2 Composantes du dispositif de contrôle interne

Environnement de contrôle et valeurs du Groupe

L'environnement de contrôle, qui sous-tend le dispositif de contrôle interne, joue un rôle essentiel chez Essilor. Il s'est forgé dans une longue histoire d'engagement, associé à une culture entrepreneuriale très forte de la part des salariés et des dirigeants. Ce socle permet à Essilor d'accueillir, aujourd'hui et demain, un nombre toujours croissant de collaborateurs et de partenaires, tout en conservant sa culture d'entreprise.

Le document « Les Principes Essilor », lancé en 2011 et mis à jour en 2014 par les Directions Juridique et Ressources Humaines, et ayant fait l'objet d'une très large consultation et recueil des propositions à travers le monde, est la base de cet environnement et permet de partager la mission, les principes et les valeurs d'Essilor. Il est organisé sur trois axes principaux qui font porter au personnel d'Essilor et de ses partenaires la réputation et la responsabilité de leur Groupe au sens large : une position de leader mondial, une expansion globale à croissance rapide et une culture d'entreprise forte. C'est un document disponible sur l'intranet du Groupe et sur le site web dont le travail de déclinaison concerne à ce jour 33 langues.

Nos valeurs promeuvent la gouvernance, l'éthique d'entreprise et la culture de responsabilité et s'articulent autour des points suivants « l'esprit entrepreneurial », « le respect et la confiance », « l'innovation », « travailler ensemble », « notre diversité ».

Partager et respecter nos principes et nos valeurs communes nous aide, dans notre travail au quotidien, à remplir la mission et

l'esprit de notre Société qui consistent à offrir à toutes et à tous les moyens d'« améliorer la vision pour améliorer la vie ». Cette mission nous mobilise dans le sens où une bonne vue constitue un atout essentiel pour la santé, mais aussi pour l'insertion sociale et professionnelle, le développement des enfants, le bien-être des personnes dans les gestes de la vie quotidienne.

Parallèlement, une partie de la Charte de l'association Valoptec, association composée d'hommes et de femmes, actifs et retraités du Groupe comprend un Code de valeurs. L'objectif de cette association est de « rechercher les conditions économiques et sociales d'une saine gestion des sociétés du Groupe ». Cette charte véhicule des images de respect et de confiance dans la personne humaine. Les associés s'engagent à respecter cette charte comme première condition de leur adhésion et, même si les salariés d'Essilor non associés de Valoptec ne signent pas personnellement cette charte, l'esprit de celle-ci imprègne réellement la culture du Groupe. Les membres de Valoptec et l'actionnariat interne, de par leurs avoirs financiers, détiennent 14,2 % des droits de vote d'Essilor International. Les statuts de l'association sont régulièrement remis à jour et revalidés pour accompagner l'évolution de celle-ci.

Organisation du contrôle interne

Le contrôle interne s'établit à partir des éléments suivants :

- ▶ une organisation comportant une définition des responsabilités, disposant de ressources et de compétences et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés ;
- ▶ la diffusion en interne d'informations dont la connaissance permet l'exercice des responsabilités ;
- ▶ un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de notre Société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- ▶ des activités de contrôle, proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que des mesures sont prises en vue de limiter et, dans la mesure du possible, maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de nos objectifs ;
- ▶ une surveillance portant sur le dispositif de contrôle interne et la gestion des risques ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

2.2.3.3 Principales activités de contrôle et principaux acteurs

Les différentes activités de contrôle interne permettent de veiller à ce que l'application des normes et procédures définies au niveau du siège puissent être en adéquation avec les orientations de la Direction Générale.

Les départements plus spécifiquement liés aux diverses activités de contrôle sont :

Audit interne et contrôle interne

Le département ACS (*Audit & Consulting Services*) couvre l'audit interne ainsi que le contrôle interne Groupe avec un effectif global au 31 décembre 2016 de 25 personnes dédiées pour l'audit interne et son Directeur. Géographiquement, les effectifs d'ACS à cette date étaient répartis entre le siège social de Charenton (sept personnes

pour les activités Corporate, « Europe », « Afrique »), Dallas (six personnes pour les activités « Amérique du Nord »), Singapour (six personnes pour les activités « Asie / Pacifique » et « Moyen-Orient » et le Directeur du département) et Rio de Janeiro (quatre personnes pour les activités « Amérique du Sud » et « Amérique Centrale ») et Shanghai (une personne). Le Directeur ACS est rattaché au Directeur Général Délégué. Il n'a d'autorité, ni de responsabilité dans les opérations qu'il contrôle. L'audit interne rend également compte de ses activités au Comité d'audit et des risques.

La mission permanente de l'audit interne est, dans la limite des moyens qui lui sont alloués, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer. Les missions d'audit se réalisent selon une méthodologie appliquée de manière identique dans toutes les zones. Pour chaque mission un rapport est établi et diffusé au management de l'entité, au (x) Directeur(s) de zone concerné(s), au Président-Directeur Général, à la Direction Financière ainsi que, en fonction de la nature et de l'impact des points relevés, aux Directeurs Généraux Adjointes, à la Direction Juridique du Groupe et aux directions opérationnelles ou fonctionnelles. Ce rapport reprend les observations faites ainsi que les recommandations d'amélioration nécessaires et le Comité d'audit et des risques est informé des points les plus significatifs. La mise en œuvre des recommandations relève de la responsabilité des entités auditées. Le contrôle interne puis l'audit interne veillent au suivi de ces recommandations en contrôlant la réalisation des plans d'actions décidés en accord avec elles dans le respect du calendrier défini.

ACS se compare régulièrement aux bonnes pratiques en vigueur au sein des Départements d'Audit Interne d'autres sociétés. Les progrès substantiels enregistrés dans plusieurs domaines ces dernières années – ayant trait à son mode de fonctionnement et son efficacité interne – ont d'ailleurs permis à ACS de remporter le « Grand Prix de l'Innovation » organisé par l'IFACI (Institut français du contrôle interne) et ses partenaires visant à mieux connaître et distinguer les bonnes pratiques des entreprises et des organisations publiques sur l'innovation dans le secteur de l'audit interne et du contrôle interne. ACS s'inscrit ainsi, dans son domaine d'intervention, dans la longue tradition d'innovation d'Essilor à tous niveaux.

Dans un objectif d'amélioration continue, ACS s'est fixé de nouveaux objectifs de performance en termes de gouvernance, management des risques et contrôle interne, mandat, ressources humaines, technologie, qualité et création de valeur. Les défis rencontrés par ACS (avec les enjeux inhérents d'une entreprise en forte croissance et un mode de fonctionnement très décentralisé) sont par ailleurs partagés avec les principaux partenaires de l'audit interne – incluant la Direction Générale et le Comex d'Essilor, ainsi que le Comité d'audit et des risques.

Depuis septembre 2016, Essilor a par ailleurs renforcé son organisation de contrôle interne en créant un nouveau département rattaché à la Direction Financière Groupe qui a pour principale mission, dans la limite des moyens qui lui sont alloués, d'établir un dispositif spécifique de contrôle interne dans le but de renforcer la fiabilité du reporting financier au niveau local et consolidé ; de limiter le risque de fraude financière. Ce département a aussi pour objectif d'améliorer la connaissance des règles Groupe liées aux processus financiers et de supporter les équipes Finance locales dans la mise en place des plans d'actions identifiés suite aux défaillances relevées lors des audits externes, internes et aux résultats du processus d'auto-évaluation du contrôle interne relatif aux processus financiers.

Pour ce faire, ce département Groupe basé au siège social à Charenton crée un réseau de contrôleurs internes au niveau région, pays, business unit qu'il animera en définissant dans un premier temps les rôles et responsabilités ainsi que la feuille de route à court et moyen terme.

Consolidation

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la Consolidation et du Reporting Groupe. Elle est en charge de la mise à jour des procédures de consolidation qui font l'objet d'une présentation préalable au Comité d'audit et des risques. Avec le support des Directions Financières régionales, elle a également une mission de formation et d'intégration au reporting des nouvelles filiales entrantes dans le périmètre.

La consolidation du Groupe est établie sur la base des comptabilités locales des différentes filiales ou des sous-paliers existants. La Direction de la Consolidation et du Reporting reçoit les comptes détaillés selon un calendrier défini, réalise une revue globale des comptes et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces derniers sont audités par le collège des Commissaires aux comptes qui appliquent les normes de la profession.

Le processus de reporting assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et au 31 décembre sont anticipées grâce à une procédure de hard close au 31 mai et au 30 novembre.

Contrôle de gestion

Chaque entité ou groupe d'entités (*reporting unit*) du Groupe dispose d'une structure de contrôle de gestion chargée de l'analyse des performances et de l'élaboration des cycles prévisionnels. Les entités du Groupe s'appuient sur la structure de contrôle de chacune des directions opérationnelles à laquelle elle se trouve rattachée.

Le contrôle de gestion Groupe définit et assure le suivi des indicateurs permettant de vérifier que le Groupe fonctionne conformément aux objectifs. Il mesure la contribution des différentes directions opérationnelles du Groupe.

Il procède à des analyses de cohérence entre les différents éléments remontés dans le système de reporting en vue d'assurer la fiabilité des informations financières qu'il produit en lien avec les structures de contrôle de chaque direction opérationnelle.

Il signale les écarts par rapport aux objectifs fixés et assure un rôle d'identification des risques et opportunités et d'aide à la décision. Il anime les phases prévisionnelles (*forecast*, budget, sur la base du plan stratégique défini par le département Stratégie Groupe).

Il opère également la gestion et l'optimisation des flux internes au Groupe et notamment l'établissement des prix de transfert et des royalties.

Développement durable

La Direction du Développement Durable possède un rôle pleinement transversal. Sa mission principale est d'anticiper et d'influencer les évolutions des activités ainsi que d'examiner leurs conséquences économiques, humaines et environnementales, dans le but non seulement de faire profiter la Société et ses parties prenantes des opportunités qu'elles offrent, mais encore

d'inventorier les impacts potentiels qui pourraient en résulter et d'en avertir le management. Elle définit et anime donc la politique de développement durable et est responsable du reporting des informations extra-financières du Groupe.

Environnement, Hygiène, Sécurité (EHS)

Rapportant directement au SVP *Operations and Equipements Business* et avec une liaison fonctionnelle à la Direction du Développement Durable, la Direction Mondiale Environnement, Hygiène et Sécurité (*Global EHS Department*) a pour mission la mise en application de la politique commune de sécurité au travail des personnes, des installations et des biens, de prévention des risques industriels, de protection de la santé et de préservation de l'environnement par l'ensemble du Groupe. Elle anime le réseau de correspondants EHS et met en place des programmes et outils en vue d'assurer la conformité aux réglementations et l'amélioration continue des résultats. Enfin, elle apporte une expertise technique (REACH, gestion des produits chimiques, protection incendie, sécurité des équipements, transport des matières dangereuses, ergonomie, réduction des consommations d'eau et d'énergie...) aux différentes directions du Groupe.

Juridique

La Direction Juridique Groupe a une mission de conseil et de prévention des risques et litiges auprès de l'ensemble des directions du Groupe et de ses filiales ; elle assure la négociation et la rédaction d'actes et contrats, y compris en matière de croissance externe afin de veiller à l'adéquation des risques et des garanties obtenus dans de telles opérations. Elle est implantée en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Chine, en France, en Inde, en Israël, à Singapour, en Suisse et en Thaïlande.

Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, elle insère dans ses contrats, dans la mesure du possible, le recours à l'arbitrage. Elle joue un rôle important dans la réalisation de l'objectif de conformité aux lois et règlements de nos activités.

Elle conseille le Groupe sur les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Elle participe régulièrement aux réunions du Comité d'audit et des risques, du Comité responsabilité sociétale de l'entreprise et du Comité stratégique. Elle sensibilise les dirigeants de la maison mère, des régions et des filiales aux responsabilités que peut encourir la Société et propose des solutions juridiques visant à renforcer l'environnement de contrôle. Elle permet ainsi de répondre aux questions juridiques auxquelles se trouve confronté l'ensemble des services du Groupe aussi bien dans un contexte réglementaire et légal à caractère français et international de plus en plus complexe et contraignant, que dans un contexte opérationnel d'intensité concurrentielle accrue.

La Direction Juridique est dotée d'une base de données « contrats » alimentée en permanence. Elle tient un tableau de bord des litiges et différends auxquels le Groupe est confronté (contentieux judiciaire et propriété intellectuelle) en défense ou en demande et héberge sur son site intranet un ensemble de notes d'information sur les nouveautés et pratiques juridiques ou en matière d'assurance. D'autre part, en vue de concourir à la fiabilité et à la qualité des informations juridiques et financières sur les nombreuses filiales du Groupe, elle a procédé à l'intégration d'un logiciel (sur support web fonctionnant sous intranet) pour la tenue et la mise à jour de données juridiques et de gouvernance sur ces filiales.

Le département assurances de la Direction Juridique a également une politique de prévention et de protection en organisant, d'une part, des visites et des contrôles de sites avec nos assureurs et courtiers et d'autre part, la mise en place de programmes d'assurance internationaux (voir paragraphe 1.6.5).

Notre politique *compliance* de prévention des risques juridiques se structure autour des principaux sujets juridiques liés à l'activité du Groupe, et particulièrement le droit de la concurrence, la gestion de la confidentialité et la prévention de la corruption et du blanchiment, de la fraude, et des sanctions économiques et financières internationales. Elle vise essentiellement à informer et sensibiliser les dirigeants et les managers, communiquer et formaliser les bonnes pratiques afin d'assurer une effectivité réelle à cette politique en construisant progressivement une culture de la conformité au sein du Groupe. Le dispositif de prévention et de gestion des risques juridiques vise à sensibiliser et informer, auditer, former, contrôler et rapporter les actions et risques juridiques.

À cet effet, la feuille de route élaborée et validée par la Direction Générale, le Comité exécutif et le Comité d'audit et des risques relevant les points essentiels à considérer – l'identification des risques, l'évaluation de l'existant, la responsabilisation individuelle, les moyens et l'effectivité de la conformité, ainsi que le nécessaire soutien de la Direction Générale – continue progressivement à être déployée au sein du Groupe.

Les Principes et Valeurs Essilor constituent l'un des socles formels de la politique de prévention des risques ; dans ce sens, ils ont été complétés par les Principes régissant les relations avec les partenaires dans le cadre de la croissance externe permettant le respect de la politique de prévention dans l'intégration des nouveaux partenaires.

Dans ce contexte, les équipes juridiques centrales et locales à travers le monde continuent de réaliser des actions ciblées de sensibilisation et d'information aux risques identifiés (par exemple droit de la concurrence et corruption) aux managers y compris ceux des partenaires. Ces actions de sensibilisation et d'information sont complétées par des programmes de formation e-learning sous la responsabilité des ressources humaines locales et en coordination avec la Direction de la Formation Corporate. Les résultats ont fait l'objet d'une présentation à la Direction Générale et au Comité d'audit et des risques.

Les résultats des actions de sensibilisation, les risques juridiques identifiés et les actions à mettre en œuvre (audits juridiques, mise en place de programmes de *compliance*, guide de bonnes pratiques) sont régulièrement présentés au Top management par le Directeur Juridique Groupe qui peut par ailleurs faire inscrire des sujets ou exposés à l'ordre du jour du *Management Committee* afin d'approfondir une sensibilisation appropriée. Ainsi au niveau local, les juristes font également un reporting régulier des actions *compliance* mises en œuvre avec les axes d'amélioration aux Comités de direction des filiales.

Dans le cadre d'une amélioration continue de la politique de prévention et de gestion des risques juridiques, Essilor conduit les actions suivantes :

- poursuite du déploiement du programme de *compliance* en concurrence via l'actualisation d'audits juridiques (Italie, Espagne), l'organisation de séances de sensibilisation et d'échanges avec les équipes locales en Allemagne, au Benelux, en Pologne, en Grande Bretagne (Nikon Optical), en Inde, Malaisie, en Amérique Latine (Brésil, Colombie, Argentine et Mexique) et auprès des équipes de la Mission (à Singapour)

et nouvelle vague de formation des managers dans le monde sur l'e-learning concurrence disponible sur la plateforme Essilor U. Le programme a été également enrichi de nouveaux outils de formation, notamment un exercice de perquisition au Royaume-Uni et un nouvel *e-training* concurrence aux États-Unis. Il s'est enfin étendu à Satisloh avec le déploiement de formations au management et en Chine. Les résultats de ce programme sont présentés régulièrement au Comité d'audit et des risques ;

- ▶ mise en place du département concurrence au sein de la Direction Juridique Groupe et organisation d'un soutien concurrence cohérent aux opérations de fusions-acquisitions dans le monde (Turquie, Chili, Royaume-Uni pour le *online*) et au suivi des engagements pris par le Groupe devant les autorités de concurrence (Costa Rica, Colombie) ; lancement de chantiers avec la Direction Juridique Europe concernant les pratiques commerciales et la distribution et mise en place d'un soutien actif aux négociations commerciales sur la zone ;
- ▶ diffusion au *top management* de modules e-learning en matière de prévention de la corruption et des conflits d'intérêts pour les collaborateurs du Groupe et d'un « manager kit » pour les nouveaux managers sur un périmètre mondial ;
- ▶ formalisation d'un guide de bonnes pratiques et de *guidelines* à l'échelle du Groupe pour la prévention de la corruption et de la fraude. Ce guide constitue le corpus de règles fondamentales et principes commun du Groupe en la matière et est applicable à l'ensemble de ses filiales et partenaires. Il sera déployé auprès des managers et des collaborateurs du Groupe avec la Direction des Ressources Humaines Groupe et les RH locales. Il est disponible en plusieurs langues (français, anglais, espagnol, portugais, mandarin) et est accessible sur la plateforme Essilor U ;
- ▶ application de la politique Groupe « cadeaux » et conflits d'intérêts ;
- ▶ mise à jour en collaboration avec la Direction de l'Audit et contrôle interne de la procédure de suivi des déclarations de conflits d'intérêts avec un reporting annuel de l'état des signatures assuré par les ressources humaines locales.

Au sein de la Direction Juridique Groupe, un département « Compliance » a été constitué sous l'égide d'un *Chief Compliance Officer* qui rapporte au Directeur Juridique du Groupe. Ce département assure la coordination et la cohérence de la politique Groupe de prévention et de gestion des risques juridiques en support des équipes locales en charge de leur application. Il est en charge de la formalisation et du déploiement des politiques en la matière. À cet effet, et afin d'assurer la mise en œuvre effective des actions *compliance*, un réseau de correspondants « compliance » composé principalement d'opérationnels et de juristes, et rapportant fonctionnellement au *Chief Compliance Officer* est progressivement mis en place. Ce réseau constitue un relais essentiel dans les zones pour la diffusion de la culture *compliance* au sein du Groupe et le déploiement de la politique *compliance*. Il assure le suivi et le reporting des actions *compliance* mises en place.

Également, un Comité *compliance* a été mis en place. Celui-ci regroupe le *Chief Compliance Officer*, le Directeur Juridique, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur de l'Audit Interne. Se réunissant tous les semestres, sa vocation est d'assurer un suivi de la politique *Compliance*, mais également de statuer sur les manquements éventuels à celle-ci.

De plus, dans le cadre des nouvelles obligations européennes et des lois extra territoriales en matière de conformité juridique sur la protection des données personnelles, un responsable juridique spécialiste de ce domaine a été nommé, afin de mettre en œuvre la conformité au Règlement européen sur la protection des données personnelles dans l'ensemble du Groupe.

En ce qui concerne la déontologie boursière, la prévention du blanchiment et de la corruption une note d'information accessible à tous les collaborateurs du Groupe depuis plusieurs années sur le site intranet de la Direction Juridique a été complétée par un kit audio vulgarisant les obligations légales de l'information financière. De plus, et d'une manière générale, une note d'information complète et détaillée associée à un support multimédia (kit audio) présente l'ensemble des risques pénaux auxquels peut être confrontée la Société et les conséquences sur la responsabilité pénale de l'entreprise, dirigeants et collaborateurs.

Enfin les actions *compliance* font l'objet d'une communication régulière dans les publications internes (Connection, Essilook, Repères...) et l'ensemble de la documentation constituée de notes d'information, de présentations, de fiches et guides de bonnes pratiques, de liste de « do's and don'ts » et des supports multimédias sont en version bilingue « français / anglais » voire sont traduits dans les langues locales afin d'assurer au sein du Groupe une cohérence certaine dans l'application de la politique *compliance*.

Un *legal book* réunissant les bonnes pratiques juridiques largement accessibles via un site dédié a été mis en place et a fait l'objet d'une communication par le Directeur Juridique Groupe.

Le plan d'actions pour l'année 2017 du déploiement de la politique *compliance* juridique préparé par le *Chief Compliance Officer* et son équipe a été présenté par le Directeur Juridique au Comité d'audit et des risques. Ce plan d'actions, en ce qui concerne la prévention de la corruption et la protection des données personnelles, répond aux obligations légales de la loi du 9 décembre 2016 dite « Sapin 2 » sur la transparence de la vie économique (couvrant notamment la mise en place d'une cartographie des risques corruption, la sensibilisation, la formation et la politique de sanctions et de lancement d'alerte) et du Règlement européen.

Dans le cadre de ce nouveau contexte légal, sera notamment mise en place en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, une politique d'alerte globale sur les risques juridiques, financiers et Ressources humaines.

Qualité

La Direction « Qualité et Satisfaction Clients » est rattachée hiérarchiquement au Directeur de l'Ingénierie Monde (membre du Comité exécutif). Ses missions s'articulent autour de quatre axes :

- ▶ la satisfaction des clients, en termes de produits et de services, en prenant en compte la diversité et l'hétérogénéité des attentes selon les segments de clientèle ;
- ▶ l'efficacité et la cohérence des processus internes, en particulier leur alignement avec les objectifs stratégiques globaux et la mesure de leur efficience ;
- ▶ le contrôle du caractère factuel des prises de décision (orientation des résultats) ;

- ▶ la représentation du groupe Essilor dans les instances de normalisation afin de promouvoir l'intérêt des consommateurs dans ces instances.

Pour réaliser ses missions, la Direction « Qualité et Satisfaction Clients » travaille avec les équipes locales pour se rapprocher au mieux de la réalité des marchés et augmenter la réactivité de la Société, notamment sur :

- ▶ définition des rôles et responsabilités ;
- ▶ la fixation des objectifs ;
- ▶ la définition et la revue des plans d'action ;
- ▶ le développement des compétences.

2016 a vu la création de Centres d'Expertise Qualité (*Expertise Quality Center*) dans l'ensemble des géographies (Danyang, Bangkok, Rio, Dallas et Créteil). Ces centres comprennent des ressources expertes et des équipements de contrôle et d'analyse. Ils sont des structures clés dans le dispositif qualité et visent à améliorer la compréhension des dynamiques locales et accroître la réactivité du Groupe en matière de qualité et de satisfaction client.

Fusions et acquisitions

Rattachée à la Direction Financière, la Direction Fusions et Acquisitions définit la politique de croissance externe du Groupe et coordonne les initiatives prises dans les filiales afin d'en assurer la cohérence. Avec le support des M&A locaux qui lui sont rattachés fonctionnellement, elle assure également l'analyse, le suivi et la validation financière des différents projets d'acquisition réalisés dans le Groupe et a autorité quant aux conditions financières de ces acquisitions ou cessions. Les entités du Groupe ne peuvent en aucun cas décider seules de l'acquisition de sociétés extérieures, d'actifs, ou de branches d'activités ou de la cession totale ou partielle de sociétés, d'actifs, ou de branches d'activités du Groupe. Toutes les opérations de croissance externe (y compris les cessions) sont présentées préalablement au Conseil d'administration. Ces mêmes opérations (dans la mesure où elles sont supérieures à 100 millions d'euros dans le cadre de la stratégie nouveaux métiers / nouveaux pays et supérieures à 150 millions d'euros pour toute autre acquisition) doivent recevoir l'approbation formelle du Conseil d'administration.

Trésorerie

La Direction des Financements et de la Trésorerie a pour mission d'assurer le financement du Groupe, la couverture des risques financiers et la gestion des flux. Elle assure par ailleurs un rôle général de conseil et d'assistance auprès des filiales du Groupe sur ces missions. Elle est directement rattachée à la Direction Financière du Groupe.

Les financements à court, moyen et long termes ainsi qu'une grande partie des placements à court terme sont gérés de manière centralisée par la maison mère au moyen d'emprunts obligataires, de placements privés, de prêts bancaires, de lignes de crédit confirmées à moyen terme ou de programmes de papier commercial. Le financement des principales filiales du Groupe est assuré au moyen de prêts inter-sociétés à court et moyen termes et de *cash poolings*, ce qui permet une centralisation progressive de la liquidité.

Les placements de trésorerie font l'objet d'une politique qui privilégie la sécurité et la liquidité sur le rendement. Les excédents de trésorerie ne sont investis qu'en supports à court terme (fonds de placement, dépôts bancaires, titres de

créances négociables), limitant le risque de perte en capital et immédiatement disponibles.

Les expositions au risque de change sont couvertes par les instruments de marchés appropriés. La facturation en devises locales des sociétés importatrices ou exportatrices permet de concentrer la majeure partie du risque de change sur un nombre restreint d'entités. Celles qui sont exposées à un risque de change significatif se couvrent avec le support de la Direction des Financements et de la Trésorerie. Le risque encouru par les autres filiales, s'il est réduit, reste néanmoins suivi de manière centralisée.

L'objectif de la politique de gestion de taux est de minimiser le coût de financement tout en protégeant le Groupe contre une variation défavorable des taux d'intérêt. Les financements du Groupe étant concentrés sur la maison mère, la gestion du risque de taux d'intérêt y est également centralisée.

Par ailleurs, au titre des missions qui précèdent, la Direction des Financements et de la Trésorerie est en charge de la relation bancaire.

Elle participe également avec la Direction de la Consolidation au bon respect des procédures liées à l'application des normes IFRS relatives aux instruments financiers.

2.2.3.4 Les textes de référence, les normes, procédures et les adhésions aux instances qui structurent les contrôles internes

Guide des standards Groupe

Les règles et procédures édictées par le Groupe sont regroupées dans le Guide des standards Groupe (« GSG ») et sont applicables aux différents métiers d'Essilor (achats, acquisitions, communication, finance, fiscalité, juridique, opérations, recherche et développement, ressources humaines...).

Le GSG rassemble les différents éléments de contrôle interne couvrant divers processus de l'organisation (immobilisations ; stocks ; ventes / clients ; trésorerie ; achats ; provisions de passif / engagements hors bilan ; fiscalité ; frais de R&D et de démarrage ; comptabilité industrielle ; dispositifs de prévention de la fraude ; procédures en matières d'engagements ; assurance ; personnel et ressources humaines ; juridique ; consolidation ; acquisition de sociétés, d'actifs ou de branches d'activité). Il intègre par ailleurs des critères d'éthique applicables à l'ensemble du Groupe qui sont développés autour de quatre thèmes : les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Le GSG est accessible en ligne en français et en anglais sur le site intranet du Groupe et par une adresse extranet dédiée. Il constitue un outil indispensable, tant pour permettre l'établissement des comptes que pour assurer et maintenir un environnement de contrôle interne adapté dans les entités du Groupe. Les nouveautés en matière de règles du Groupe font l'objet d'une communication spécifique au moment de leur intégration au manuel (newsletter et annonce sur le site intranet).

L'application de l'ensemble des règles et procédures contenues dans le GSG est sous la responsabilité des responsables opérationnels et fonctionnels (responsables financiers, achats, etc.) au niveau local et Groupe.

En 2013, le département ACS (*Audit & Consulting Services*) a par ailleurs publié les « Minimum Control Standards » (MCS) qui reprennent dans un format simple les 75 contrôles internes généralement considérés comme les plus critiques devant être en place. Les brochures disponibles sous l'intranet d'ACS ont fait l'objet de communications spécifiques et sont disponibles en 33 langues. Les MCS servent également de base au questionnaire annuel d'auto-évaluation du contrôle interne (« iCare »).

Système de reporting unifié

Pour assurer la qualité et la fiabilité de ses informations financières, Essilor s'est doté d'un système de reporting unifié (« CARS – Consolidation And Reporting System ») permettant à la fois la production des états financiers du Groupe ainsi que la remontée des indicateurs de performance financière et des informations prévisionnelles.

Des procédures de consolidation assurent l'homogénéité des informations financières produites. Un manuel spécifique (« glossaire ») indique pour chaque module les éléments devant être saisis, en conformité avec les règles Groupe (compte de résultat, bilan, annexes, trésorerie, stocks, investissements, définition des flux, définition des activités).

Le glossaire ainsi que l'ensemble des instructions sur la remontée d'informations sont disponibles en ligne sur l'intranet du Groupe. Il est mis à jour à chaque modification ou application de nouvelles normes.

Les responsables financiers du Groupe ou locaux doivent s'assurer que les données entrées dans « CARS » sont conformes aux règles et procédures du Groupe. L'utilisation de cet outil permet, outre l'assurance d'une homogénéité du traitement de l'information, d'exercer un contrôle régulier des comptes des différentes entités du Groupe.

Autres systèmes de reporting

Ce système de reporting unifié a fait l'objet d'une application jumelle appelée « Sustainability » qui est adaptée à la fois à la remontée des informations économiques, humaines (sociales et sociétales) et environnementales et à la production des états concernant l'information extra-financière du Groupe sous la responsabilité de la Direction du Développement Durable. « Sustainability » dispose de procédures similaires de consolidation, d'instructions propres sur la remontée d'informations ainsi que d'un glossaire spécifique. Les responsables financiers du Groupe ou locaux recueillent les informations auprès des responsables concernés.

Pour les activités dites de « l'amont » (fabrication / logistique) et de « l'aval » (prescription / distribution) le Groupe dispose de nombreux systèmes informatiques pour assurer la gestion, le suivi, l'analyse et la sécurisation de nos activités.

Différents reportings, rapports ou contrôles d'organismes extérieurs (mensuels, trimestriels ou annuels) facilitent le suivi et le contrôle de l'activité de filiales du Groupe, notamment dans les domaines de la performance comptable, financière, logistique ; le suivi des activités commerciales ; les accidents du travail ; les contrôles hygiène et sécurité ; les contrôles Apave ; les certifications ISO ; les rapports sur le développement durable ; les sinistres et prévention des sinistres, assurances, litiges, etc.

Par ailleurs, chaque fonction a la responsabilité de documenter (en alignement avec les règles du GSG) les procédures spécifiques

à respecter. Une charte intranet permet de coordonner au niveau international les diverses actions relatives à la circulation et au partage de l'information via l'intranet d'Essilor.

Indices de responsabilité sociale d'entreprise et adhésion aux initiatives internationales

Essilor est intégré dans six indices dits de Responsabilité Sociale spécialisés dans l'évaluation de l'engagement de la Société vis-à-vis du développement durable : DJSI World & Europe, MSCI World ESG & SRI et World Low Carbon Leader, FTSE4Good, STOXX Global ESG Leaders, Ethibel Sustainability Indexes Excellence Europe & Global et ECPI Indices.

Essilor a de plus été classée par le magazine américain Forbes, pour la 6^e année consécutive, parmi les sociétés les plus innovantes du monde (*Word's most innovative companies*).

Essilor est signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2003 et s'est engagé à respecter ses dix principes et à les faire respecter dans la mesure du possible dans sa sphère d'influence. La Société communique régulièrement ses réalisations et ses progrès. C'est à ce titre qu'Essilor International profite de ce rapport pour renouveler son engagement à intégrer les dix principes du Pacte mondial dans l'exécution de sa stratégie et la conduite de ses opérations.

Attentif et sensible aux conséquences du changement climatique, Essilor participe volontairement au CDP, organisation internationale à but non lucratif indépendante qui évalue les efforts menés par les entreprises pour mesurer et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur empreinte Eau. En 2016, le CDP a reconnu les progrès continus d'Essilor dans ces domaines par la note de B pour la gestion de son empreinte carbone et A- pour l'efficacité de l'usage de l'eau.

Les unités de production de masse de verres optiques sous contrôle opérationnel direct d'Essilor disposent dans leur ensemble de systèmes de management de la qualité certifiés ISO 9001, de systèmes de management de l'environnement certifiés ISO 14001 ainsi que de systèmes de management de l'hygiène, de la santé et de la sécurité au travail certifiés OHSAS 18001. Elles assurent la maintenance régulière de ces systèmes et la reconduction de leurs certifications par des audits de renouvellement.

2.2.3.5 Procédures de contrôle interne traitant de l'information comptable et financière

À partir des orientations données par la Direction Générale, chaque direction opérationnelle définit ses propres orientations sur trois ans. Le plan à moyen terme, présenté à la Direction Générale, intègre l'ensemble de ces orientations.

Le processus budgétaire démarre pour sa part en août de chaque année avec une implication forte des zones (analyse des volumes / échanges marketing central / logistique / zones). Chaque entité du Groupe établit son budget en tenant compte des objectifs donnés par chaque direction de zone ou direction opérationnelle ainsi que de sa propre stratégie sur l'année à venir.

Les budgets sont présentés à la Direction Générale lors de sessions de fin d'année. La consolidation de tous les budgets se termine en novembre ou décembre et est officialisée en décembre ou janvier de l'année suivante. Le budget est ensuite présenté

au Conseil d'administration. Le budget annuel fait l'objet d'une nouvelle prévision en milieu d'année sur la base des résultats du premier semestre, actualisée en octobre à l'occasion de l'établissement du nouveau budget. Ce processus budgétaire applicable dans toutes les entités du Groupe est animé et suivi par le contrôle de gestion Groupe, ce qui permet d'assurer l'homogénéité de l'ensemble des budgets et la cohérence des objectifs avec les orientations de la Direction Générale. Les réalisations sont suivies et analysées chaque mois à travers le système de reporting « CARS », lequel assure à la fois l'analyse des activités et la consolidation statutaire. Toutes les entités sont entrées dans le système, ce qui permet un contrôle rigoureux des états comptables et financiers.

En ce qui concerne la consolidation statutaire, les données de compte de résultat, bilancielle et de trésorerie sont remontées mensuellement. L'utilisation de l'outil permet au service consolidation de contrôler les données entrées par les entités et de s'assurer de leur conformité aux règles Groupe. Les procédures de consolidation mises en place ont pour objectif d'assurer :

- ▶ une conformité des données aux règles en vigueur (telles que normes IFRS, normes Groupe, instructions de l'AMF...), supportée par les procédures générales du Groupe et par des instructions spécifiques envoyées aux entités ;
- ▶ une fiabilité de l'information financière produite, grâce aux contrôles inhérents au système ou effectués par les différents départements de la Direction Financière (incluant contrôle de gestion, consolidation, trésorerie) et ce dans les délais exigés ;
- ▶ l'intégrité des données assurée par les sécurités du système.

Des instructions précises sont données aux entités avant chaque consolidation, incluant un calendrier détaillé de remontée d'information. Les procédures de suivi des engagements hors

bilan et de suivi des actifs font partie des procédures incluses dans le GSG. Il est notamment précisé les engagements qui doivent être enregistrés directement dans les comptes et ceux qui sont à déclarer hors bilan. Les informations nécessaires à ces engagements sont incluses dans notre système de reporting.

Le processus budgétaire et les procédures de consolidation permettent ainsi un suivi permanent des résultats des entités, un contrôle immédiat des décalages éventuels avec les prévisions et donc des actions à mettre en place pour y remédier.

L'ensemble des procédures incluses dans le GSG est applicable par les sociétés consolidées du Groupe et le contrôle de l'application est du ressort en premier lieu du management opérationnel (« première ligne de maîtrise » selon la terminologie de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne, l'IFACI), puis des services fonctionnels responsables de domaines d'expertise (contrôle de gestion, ressources humaines, contrôle interne, etc. ou « deuxième ligne de maîtrise ») et enfin de l'audit interne (« troisième ligne de maîtrise »). En outre, à chaque clôture, l'information financière jugée la plus pertinente est présentée par la Direction Financière au Comité d'audit et des risques. Lors de ces réunions – auxquelles assistent aussi les Commissaires aux comptes – sont discutées les transactions significatives et les options comptables majeures prises en relation avec les risques associés.

Enfin, sans qu'ils fassent partie intégrante des procédures de contrôle interne, les Commissaires aux comptes prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne pour planifier leurs missions, concevoir leurs approches d'audit et tester un certain nombre de contrôles internes clés. Les filiales du Groupe font en grande majorité l'objet d'un contrôle de leurs comptes par des auditeurs locaux qui sont membres des réseaux du collège des Commissaires aux comptes assurant la certification des comptes consolidés du Groupe.

2.2.4 Organisation des pouvoirs de direction et de contrôle de la Société et pouvoirs du Directeur Général

Lors de sa séance du 24 novembre 2011, le Conseil d'administration a décidé de confier sa présidence, à compter du 2 janvier 2012, à Hubert Sagnières, Directeur Général et ainsi de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. Cette structure réunissant les deux fonctions permet d'assurer une réactivité et une efficacité accrue dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite stratégique de la Société.

Lors de sa séance du 6 décembre 2016, le Conseil d'administration a décidé de nommer à compter de cette date, Laurent Vacherot, Directeur Général Délégué. Cette évolution de l'organisation répond à l'accroissement des exigences opérationnelles induites par le changement de taille du Groupe et les nouveaux défis stratégiques et managériaux. En effet, ces dernières années, Essilor a été marquée par une croissance soutenue dans ses métiers traditionnels et une accélération du développement dans ses activités nouvelles comme le solaire et l'internet. Dans le même temps, l'expansion géographique du Groupe a ouvert de très vastes et nouveaux marchés, en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Asie et en Afrique.

La présence au Conseil d'une forte proportion d'administrateurs indépendants d'une part et de trois représentants des actionnaires salariés et d'un représentant des salariés d'autre part (alors que le rôle important de l'actionnariat salarié est une des caractéristiques essentielles de l'identité du Groupe) permet d'assurer que le Conseil exerce pleinement ses fonctions de contrôle sur l'exécutif.

Les fonctions de Direction Générale sont exercées sans limitation formelle des pouvoirs du Directeur Général. Toutefois, les acquisitions et cessions dans le cadre de la stratégie « nouveaux métiers / nouveaux pays », ainsi que les restructurations et les investissements significatifs hors stratégie annoncée doivent faire l'objet d'une approbation préalable du Conseil, conformément à l'article 2 du Règlement Intérieur.

Le Directeur Général Délégué est assisté par deux Directeurs Généraux Adjointes.

2.2.5 Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale se compose de tous les propriétaires d'actions ordinaires quel que soit le nombre de leurs actions ordinaires pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

Le droit de se faire représenter à l'Assemblée Générale et celui de participer au vote des résolutions s'exercent conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur. Aucune restriction n'est apportée par les statuts de la Société.

S'agissant du mode de fonctionnement de l'Assemblée Générale, de ses principaux pouvoirs ainsi que des droits des actionnaires, les statuts d'Essilor (Titre V –, Assemblées Générales) prévoient les règles suivantes qui sont conformes à la loi :

2.2.5.1 Information et droit de communication des actionnaires (article 24)

Tout actionnaire a le droit d'obtenir, dans les conditions et aux époques fixées par la loi, communication des documents nécessaires pour lui permettre de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement sur la gestion et le contrôle de la Société.

La nature de ces documents et les conditions de leur envoi ou mise à disposition sont déterminées par la loi et les règlements.

2.2.5.2 Assemblées Générales Ordinaires (article 25)

L'Assemblée Générale Ordinaire délibère et statue souverainement sur tous les intérêts de la Société qui ne sont pas de la compétence d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

L'Assemblée Générale Ordinaire prend toutes décisions excédant les pouvoirs du Conseil d'administration et qui n'ont pas pour objet de modifier les statuts.

L'Assemblée Générale Ordinaire est réunie au moins une fois l'an, dans les six mois de la clôture de l'exercice social, pour statuer sur toutes les questions relatives aux comptes annuels et, le cas échéant, aux comptes consolidés, sous réserve de prolongation de ce délai par décision de justice.

L'Assemblée Générale Ordinaire délibère valablement lorsqu'elle réunit le cinquième au moins des actions ayant droit de vote.

À défaut de ce quorum, l'Assemblée Générale est convoquée à nouveau.

Aucun quorum n'est requis sur deuxième convocation. Elle statue à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés ou votant par correspondance.

2.2.5.3 Assemblées Générales Extraordinaires (article 26)

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut modifier les statuts dans toutes leurs dispositions à condition de ne pas changer la nationalité de la Société, sauf dans les cas prévus par la loi, ni augmenter les engagements des actionnaires.

Sous ces réserves, elle peut notamment augmenter ou réduire le capital social, modifier l'objet social, changer la dénomination, proroger la durée de la Société ou décider sa dissolution anticipée ; transformer la Société en société de toute autre forme, sans que cette énumération puisse être considérée comme limitative.

L'Assemblée Générale Extraordinaire ne peut délibérer valablement que si les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance, possèdent au moins, sur première convocation, le quart et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant le droit de vote. À défaut de ce dernier quorum, la deuxième assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité des deux tiers des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés, ou votant par correspondance, sauf dérogation légale.

Par dérogation aux dispositions ci-dessus, l'Assemblée Générale Extraordinaire décidant une augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, statue aux conditions de quorum et de majorité prévues pour les Assemblées Générales Ordinaires.

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut également modifier les droits des actions de différentes catégories ; mais, dans le cas où une décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire porterait atteinte aux droits attachés à une catégorie d'actions, cette décision ne deviendra définitive qu'après avoir été ratifiée par une Assemblée spéciale des actionnaires de la catégorie visée. En ce qui concerne le capital particulier qu'elle représente, cette assemblée est soumise aux prescriptions légales et réglementaires régissant les Assemblées Générales Extraordinaires. Si aucun des administrateurs de la Société n'est propriétaire d'actions de la catégorie donnant lieu à une Assemblée Générale, cette assemblée élit elle-même son Président.

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

Les informations relatives à la politique de rémunération ainsi que le détail de tous les éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social figurent au chapitre 2.3. du Document de référence.

2.3 Rémunération et avantages

2.3.1 Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

Jetons de présence

L'Assemblée Générale Mixte du 5 mai 2015 a voté un montant global de jetons de présence de 750 000 euros, que le Conseil d'administration lors de sa séance du 5 mai 2015 a décidé de répartir en privilégiant la partie variable, selon les règles résumées dans le tableau ci-dessous.

Jetons de présence	Partie fixe	Partie variable en fonction de la présence
Tous les administrateurs	12 000 euros	3 000 euros par séance
Président du Comité d'audit et des risques	22 000 euros	2 200 euros par séance
Président du Comité des mandataires et des rémunérations, Président du Comité des nominations, Président du Comité de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	11 000 euros	2 200 euros par séance
Pour les seuls administrateurs non rémunérés par Essilor, membres des Comités d'audit, des mandataires, des nominations et de RSE	4 200 euros	2 200 euros par séance
Pour les membres du Comité stratégique	Non applicable	2 000 euros par séance

2.3.2 Rapport sur la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux : principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux d'Essilor (présentés en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce)

Ce rapport présente les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables aux dirigeants mandataires sociaux d'Essilor pour l'exercice 2017 qui, conformément aux dispositions de la loi dite « Sapin 2 », seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Ces principes et critères s'appliqueront, le cas échéant, à tout successeur de chacun des Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué actuels, jusqu'à la prochaine réunion de l'assemblée générale des actionnaires. De même, ces principes et critères s'appliqueront, le cas échéant, à tout dirigeant mandataire social supplémentaire désigné au cours de l'exercice 2017, jusqu'à la prochaine réunion de l'assemblée générale des actionnaires.

En complément des éléments décrits ci-dessous, une indemnité de prise de fonction pourra être octroyée, en accord avec les principes établis pour ces besoins par le Code AFEP-MEDEF, à un dirigeant mandataire social recruté à l'extérieur afin de lui compenser les éléments de rémunération perdus à la suite de la démission de son précédent poste.

Il est précisé que le versement des éléments variables et, le cas échéant, exceptionnels, au titre de l'exercice 2017, est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2017.

Note : la politique décrite ci-après s'applique aux dirigeants mandataires sociaux « exécutifs ». Dans l'hypothèse où la Société

serait amenée à nommer un Dirigeant Mandataire Social non exécutif, elle se conformerait alors aux recommandations prévues dans le Code AFEP-MEDEF.

2.3.2.1 Principes

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sont fixées par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des mandataires et des rémunérations, en suivant les principes clés suivants :

- ▶ la rémunération doit être alignée sur les intérêts des actionnaires et favoriser la création de valeur actionnariale sur le long terme ;
- ▶ la rémunération pour sa partie variable doit être étroitement liée aux performances de la Société ;
- ▶ la rémunération doit être appréhendée dans sa globalité : l'ensemble des composantes de la rémunération et l'équilibre entre ces composantes doivent être pris en compte ;
- ▶ la rémunération doit être compétitive au regard des pratiques des sociétés françaises et internationales sur des marchés similaires ;
- ▶ la rémunération doit s'inscrire dans la culture et les valeurs de l'entreprise ;
- ▶ la rémunération doit être régie par des règles simples, lisibles et transparentes.

2.3.2.2 Rémunération fixe

Elle doit permettre d'attirer aux plus hautes fonctions de direction des talents issus des rangs de la Société ou, le cas échéant, recrutés à l'extérieur ; elle doit également contribuer à leur engagement et à leur fidélisation au service d'un projet de long terme.

Elle reflète l'étendue du rôle, la séniorité du titulaire dans la fonction et doit être cohérente avec la pratique du marché.

La question de l'évolution de la rémunération fixe est étudiée chaque année. Les critères pris en compte pour décider d'une augmentation sont l'évolution du périmètre de responsabilité, le niveau de performance du titulaire et son développement dans la fonction occupée, le contexte économique et social dans les principaux pays du Groupe et le positionnement par rapport au marché pour des fonctions équivalentes dans des entreprises multinationales de taille comparable.

Dans le cadre du projet de rapprochement entre Luxottica et la Société et en cas de réalisation définitive de ce rapprochement, le Conseil d'administration augmentera, dans le respect des règles et principes exposés ci-dessus, la rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux afin de refléter l'évolution de leur périmètre de responsabilité. Cette augmentation deviendra effective le premier jour du mois suivant la date de réalisation effective de l'apport de l'ensemble des titres Luxottica à Essilor.

2.3.2.3 Rémunération de la performance annuelle (part variable annuelle)

La part variable annuelle rémunère l'accomplissement des objectifs stratégiques de l'année.

La part variable représente 100 % de la rémunération fixe si les objectifs sont intégralement atteints. Elle peut atteindre 200 % (plafond absolu) de la rémunération fixe en cas de dépassement des objectifs.

La structure de la part variable et la définition des objectifs sont définies en début de chaque exercice. L'évaluation de l'atteinte desdits objectifs a lieu, après validation des résultats par le Comité d'audit, au début de l'exercice suivant.

Les indicateurs quantitatifs doivent représenter une part prépondérante dans la structure de la part variable et sont sélectionnés parmi ceux qui reflètent le mieux la bonne exécution de la stratégie. La pondération entre chaque indicateur est revue chaque année pour tenir compte le mieux possible des priorités de l'exercice.

Pour chaque indicateur, un niveau cible est fixé (correspondant à un taux d'atteinte de l'objectif à 100 %). Le niveau cible est fixé de telle sorte qu'il représente un objectif ambitieux mais atteignable. Autour de ce niveau cible, sont fixés un niveau minimum et un niveau maximum. Le niveau minimum constitue le seuil de déclenchement de réalisation de l'objectif : en deçà de ce niveau minimum, aucune rémunération variable n'est versée. Le niveau maximum correspond au plafond du taux de réalisation de l'objectif. La philosophie est d'encourager les titulaires à dépasser le niveau cible et à viser la surperformance. Les niveaux des indicateurs sont fixés en tenant compte du contexte économique mondial, des prévisions de croissance du secteur de l'industrie optique et de facteurs internes à l'entreprise.

Pour évaluer la réalisation des objectifs financiers, les indicateurs sont calculés en neutralisant les facteurs exogènes à l'action du dirigeant qu'il ne peut pas contrôler (comme par exemple les fluctuations des taux de change et les changements de périmètre du Groupe).

Dans le cadre du projet de rapprochement entre Essilor et Luxottica, les critères de performance des dirigeants mandataires sociaux évolueront en cas de réalisation définitive de l'apport des titres Luxottica à Essilor afin de prendre en compte la stratégie du nouveau groupe ainsi que l'évolution du périmètre de responsabilité des dirigeants mandataires sociaux. Les objectifs des dirigeants mandataires sociaux doivent donc être distingués selon que l'on se place avant ou après la date de réalisation définitive de la transaction avec Luxottica.

La structure et les objectifs fixés au titre de l'exercice 2017 aux dirigeants mandataires sociaux sont résumés ci-après.

Objectifs antérieurs à la date de réalisation définitive de la transaction avec Luxottica

La part variable cible des dirigeants mandataires sociaux est composée des trois objectifs suivants :

	Président- Directeur Général	Directeur Général Délégué
Croissance organique	25 %	30 %
BNPA retraité	25 %	30 %
Objectifs spécifiques	50 %	40 %

Chaque objectif sera évalué sur une échelle allant de 0 % à 200 %.

Parmi les objectifs spécifiques figurent des objectifs quantifiables, la réussite de la mise en œuvre du projet de rapprochement et le développement de plans de croissance pour le long terme.

Objectifs postérieurs à la date de réalisation définitive de la transaction avec Luxottica

La part variable cible des dirigeants mandataires sociaux est composée des trois objectifs suivants :

	Président- Directeur Général	Vice-Président Directeur Général Délégué
Croissance organique	30 %	30 %
BNPA retraité	30 %	30 %
Objectifs spécifiques	40 %	40 %

Chaque objectif sera évalué sur une échelle allant de 0 % à 200 %.

Parmi les objectifs spécifiques figurent des objectifs quantifiables et la réussite de la mise en place d'un plan d'intégration.

2.3.2.4 Plan de rémunération à long terme

Les plans de rémunération à long terme visent à encourager une création de valeur durable pour l'actionnaire et à favoriser l'alignement des intérêts des dirigeants mandataires sociaux avec ceux des actionnaires.

Depuis 2010, ces plans prennent principalement la forme d'attribution d'actions de performance dans le cadre des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce et des autorisations votées par l'Assemblée Générale.

Essilor a, tout au long de son histoire, développé une culture de l'actionnariat salarié qui a joué un rôle fondamental dans le développement de la Société et de sa réussite. Les attributions

d'actions de performance sont une composante clé de la politique de rémunération de la Société. De surcroît, dans la structure de la rémunération, le poids de la composante « actions de performance » est significatif et croissant par niveau de responsabilité. Pour les cadres dirigeants, les actions de performance doivent représenter la part prédominante de la rémunération totale (fixe + part variable cible + actions de performance) ce qui est un vecteur majeur d'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Modalités d'attribution des actions de performance

Ces attributions ont lieu aux mêmes périodes calendaires.

Les attributions d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux doivent respecter les plafonds suivants :

- ▶ valorisées aux normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés, une attribution ne peut représenter un montant supérieur à 75 % de la rémunération totale cible (correspondant à la somme de la rémunération du fixe, de la part variable cible de l'exercice et de l'intéressement à long terme valorisé aux normes IFRS) ;
- ▶ un dirigeant mandataire social ne peut recevoir une attribution supérieure à 7 % du total des attributions (options + actions de performance) effectuées chaque année.

Conditions à satisfaire pour acquérir les actions de performance

Sauf opération structurante affectant la Société et ayant un impact significatif sur les critères de performance retenus, l'acquisition définitive des actions de performance est intégralement soumise à l'atteinte de conditions de performance mesurées sur une période d'au moins trois ans, et d'une condition de présence :

- ▶ les critères de performance sélectionnés visent à garantir une création de valeur durable pour les actionnaires et à aligner l'intérêt des bénéficiaires sur ceux des actionnaires. À cet effet, le critère principal est lié à la performance du cours de l'action de la Société ;
- ▶ une condition de présence d'une durée minimale de trois ans est également prévue afin de garantir l'engagement sur le long terme des bénéficiaires au service de la Société. En cas de départ en retraite, invalidité ou décès, cette condition de présence est levée.

Les dirigeants mandataires sociaux doivent remplir des conditions de performance supplémentaires en plus des conditions de performance applicables à tous les bénéficiaires d'un plan.

Autres obligations

Pour renforcer l'alignement avec les intérêts des actionnaires, les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de conserver pendant toute la durée de leur mandat le tiers des actions définitivement acquises. Cette obligation de conservation est levée dès lors qu'ils détiennent, de manière permanente, un montant cumulé (au fur et à mesure des acquisitions d'actions et des levées d'options) équivalent à deux années de rémunération monétaire cible (rémunération fixe + rémunération variable cible). La rémunération monétaire cible retenue est celle de l'année en cours où le dirigeant mandataire social entend céder des actions de performance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les dirigeants mandataires sociaux se sont formellement engagés, jusqu'à l'expiration de leur mandat, à ne recourir à aucun mécanisme de couverture du risque des actions attribuées dans le cadre des plans d'intéressement à long terme.

En vertu de la Charte des administrateurs, les dirigeants mandataires sociaux sont astreints :

- ▶ à s'abstenir de toute opération sur les titres de la Société pendant la période précédant la publication d'informations privilégiées dont ils auraient connaissance ;
- ▶ à respecter les périodes de « fenêtres négatives » de 30 jours avant la publication des comptes annuels et semestriels et de 15 jours avant la publication de l'information trimestrielle ; le jour de publication des informations concernées est également frappé d'abstention. Le calendrier de ces fenêtres négatives est préparé annuellement.

2.3.2.5 Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration a retenu le principe selon lequel les dirigeants mandataires sociaux pourront bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans certaines circonstances qui devront être précisément communiquées et justifiées, sachant également que le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Cette rémunération exceptionnelle ne pourra pas excéder 100 % de la rémunération fixe du dirigeant mandataire social.

2.3.2.6 Retraite supplémentaire

Le plan de retraite supplémentaire vise à récompenser la fidélité des dirigeants ayant accompli une partie significative de leur carrière au sein de la Société en leur permettant de bénéficier d'une rente de retraite en ligne avec les pratiques du marché.

Le plan de retraite supplémentaire est construit autour des principes suivants :

1. une condition d'ancienneté minimale d'une durée de 10 années est nécessaire pour bénéficier du dispositif ;
2. la rente de retraite est proportionnelle à l'ancienneté au sein du Groupe ;
3. la rémunération de référence, sur laquelle est basé le calcul de la rente finale, est calculée sur les trois dernières années de la rémunération effectivement perçue ;
4. conformément à la loi, les droits potentiels annuels sont plafonnés à 3 % de la rémunération annuelle et soumis à la réalisation de conditions de performance ;
5. la rente de retraite finale est plafonnée.

Essilor se réserve la possibilité d'adapter le dispositif de retraite supplémentaire pour tenir compte des évolutions législatives et des pratiques de marché.

2.3.2.7 Avantages sociaux : régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies

Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient au même titre que l'ensemble du collège des cadres, des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies en vigueur dans la Société.

La retraite à cotisations définies est basée sur un taux unique de cotisations employeur actuellement fixé à 1 % de la rémunération brute perçue.

2.3.2.8 Avantages en nature

Les dirigeants mandataires sociaux peuvent bénéficier :

- ▶ d'un véhicule de fonction, dans le respect des règles internes à la Société ;
- ▶ d'une assurance chômage.

2.3.2.9 Suspension du contrat de travail lors de la nomination à une fonction de dirigeant mandataire social

L'élaboration d'une stratégie performante sur le long terme nécessite à la fois une connaissance approfondie du marché, des clients, des concurrents et des technologies mais aussi de la culture de la Société. C'est pourquoi Essilor privilégie, autant que faire se peut, le développement de talents internes.

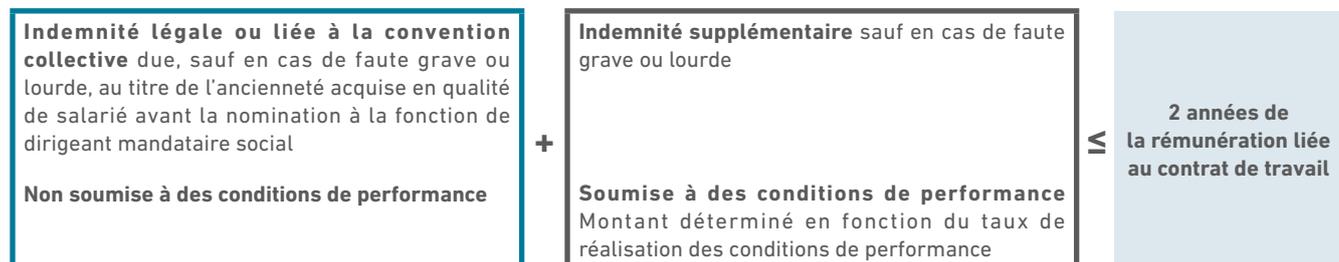
Lorsqu'un salarié, ayant une ancienneté d'au moins 10 ans au sein de la Société, est promu aux fonctions de dirigeant mandataire social, la politique du Groupe est par conséquent de procéder à une suspension de son contrat de travail. Cette solution permet en effet d'éviter d'avoir recours à la démission d'un salarié ou d'avoir à entamer une procédure de rupture conventionnelle à l'égard d'un salarié ayant un parcours réussi au sein du Groupe.

2.3.2.10 Indemnité de départ d'un dirigeant mandataire social dont le contrat de travail est suspendu

Un dirigeant mandataire social dont le contrat de travail est suspendu ne dispose d'aucune indemnité de départ en cas de cessation du mandat social.

En revanche, une indemnité de rupture peut être versée si, suite à la cessation du mandat social, le contrat de travail venait à être rompu à l'initiative de la Société, sauf faute lourde ou grave, sous réserve du respect des conditions suivantes :

- ▶ le contrat de travail conclu avant la nomination aux fonctions de dirigeant mandataire social comprenait une indemnité de rupture ;
- ▶ l'indemnité de rupture est en tout état de cause plafonnée à deux ans de rémunération liée au contrat de travail ;
- ▶ la fraction de l'indemnité de rupture qui va au-delà de l'indemnité légale ou de l'indemnité liée à la Convention collective est soumise à des conditions de performance (voir schéma ci-dessous).



Il est de surcroît rappelé que l'assiette de l'indemnité de rupture sera basée sur la rémunération en vigueur au moment de la suspension du contrat de travail.

2.3.2.11 Indemnité de départ d'un dirigeant mandataire social (n'ayant pas de contrat de travail suspendu)

Dans cette configuration, qui ne correspond pas aujourd'hui à la situation des dirigeants mandataires sociaux du Groupe, la politique de la Société consisterait à appliquer strictement la loi et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Ainsi :

- ▶ cette indemnité serait plafonnée à deux années de rémunération monétaire (correspondant à la moyenne des rémunérations

fixe et variable perçus au cours des trois dernières années précédant le départ) ;

- ▶ elle ne pourrait être versée qu'en cas de départ contraint et intégralement assujettie à la réalisation de conditions de performance.

2.3.2.12 Recours à un conseil externe et benchmark des pratiques de marché

Le Comité des mandataires et des rémunérations recourt à des cabinets indépendants spécialisés pour mesurer la compétitivité des rémunérations des dirigeants.

Les études de rémunération portent sur des sociétés multinationales françaises et internationales comparables à Essilor en termes de chiffres d'affaires, nombre d'employés, capitalisation boursière, de secteurs d'activité, degré d'internationalisation et profil de performance.

Ces études apportent au Comité des mandataires et des rémunérations un éclairage sur le positionnement compétitif des

rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, les tendances des marchés et constituent un facteur parmi d'autres pour la fixation de leur rémunération.

Sans être normatif, le positionnement recherché se situe autour de la médiane en rémunération fixe et au-dessus de la médiane en rémunération totale (fixe + part variable + intéressement à long terme). Le niveau de compétitivité des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société est donc directement lié à leur performance.

2.3.3 Rémunérations 2016 des dirigeants mandataires sociaux

2.3.3.1 Situation des dirigeants mandataires sociaux

Hubert Sagnières, Président-Directeur Général

Hubert Sagnières a exercé des fonctions salariales au sein du Groupe pendant vingt et une années avant d'accéder, le 1^{er} janvier 2010, à la fonction de Directeur Général d'Essilor. Il a été nommé Président-Directeur Général d'Essilor à compter du 2 janvier 2012.

Son contrat de travail a été suspendu le 1^{er} janvier 2010, concomitamment à sa nomination à la fonction de Directeur Général, en application de la politique du Groupe (voir chapitre 2.4).

Laurent Vacherot, Directeur Général Délégué

Laurent Vacherot, Directeur Général Adjoint depuis 2010, a été nommé Directeur Général Délégué le 6 décembre 2016 après avoir exercé des fonctions salariales au sein du Groupe pendant vingt-cinq années.

Son contrat de travail a été suspendu le 6 décembre 2016, concomitamment à sa nomination à la fonction de Directeur Général Délégué, en application de la politique du Groupe (voir chapitre 2.4).

2.3.3.2 Structure de rémunération 2016

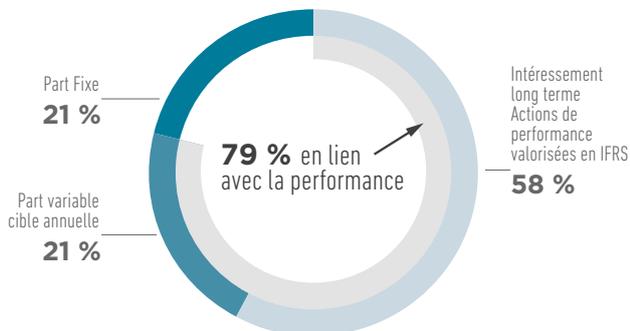
À titre d'illustration, les graphiques ci-dessous présentent la structure de rémunération, de l'exercice 2016, du Président-Directeur Général.

Le premier graphique est basé sur la rémunération variable annuelle cible et le deuxième sur la rémunération variable annuelle maximale.

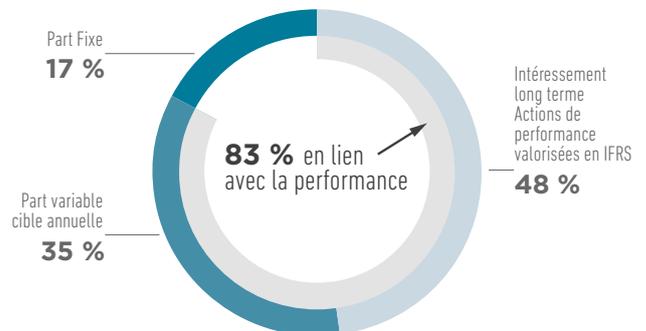
Près de 80 % de la rémunération globale est directement liée à la performance avec une part prépondérante de l'intéressement à long terme.

Structure de rémunération 2016 de Hubert Sagnières, Président-Directeur Général

Rémunération cible



Rémunération maximale



2.3.3.3 Synthèse des rémunérations 2016

RÉMUNÉRATION ANNUELLE MONÉTAIRE	Hubert Sagnières Président-Directeur Général			Laurent Vacherot Directeur Général Délégué
	2015	2016	Évol.	2016 ^(a)
Fixe	800 000 €	800 000 €	+ 0,0 %	46 301 €
Part variable cible	800 000 €	800 000 €		46 301 €
Rémunération monétaire cible	1 600 000 €	1 600 000 €	+ 0,0 %	92 602 €
Part variable due	1 350 400 €	960 000 €		55 561 €
% de réalisation des objectifs par rapport à la cible	169 %	120 %		120 %
% maximum (pour référence)	200 %	200 %		200 %
RÉMUNÉRATION MONÉTAIRE DUE	2 150 400 €	1 760 000 €	- 18,2 %	101 862 €
PLAN D'INTÉRESSEMENT LONG TERME				
Attribution d'actions de performance	35 000	35 000		32 005 ^(b)
En % du nombre total d'actions attribuées	2,4 %	2,2 %		2,1 %
En % du capital social au 31 décembre de l'exercice	0,016 %	0,016 %		0,015 %
Valorisation IFRS des actions de performance	1 975 400 €	2 202 900 €		1 914 219 €
AVANTAGES SOCIAUX				
Avantages en nature	7 401 €	7 514 €		610 €
Type	Assurance chômage	Assurance chômage		Voiture de fonction
Cotisations employeur aux régimes collectifs (santé, prévoyance et retraite à cotisations définies)	16 065 €	17 042 €		899 €
ENGAGEMENTS DIFFÉRÉS				
Retraite supplémentaire à prestations définies dite « de fidélité »	Oui	Oui		Oui
Indemnité de départ	Au titre du contrat de travail suspendu	Au titre du contrat de travail suspendu		Au titre du contrat de travail suspendu

(a) Laurent Vacherot a été nommé Directeur Général Délégué le 6 décembre 2016 avec une rémunération fixe annuelle de 650 000 euros et une part variable cible annuelle de 650 000 euros.

Les montants reportés dans le tableau ci-dessus correspondent à la rémunération 2016 due au titre de la période du mandat social, soit du 6 au 31 décembre 2016.

Pour la période du 1^{er} janvier au 5 décembre 2016, les rémunérations dues au titre du contrat de travail de Laurent Vacherot s'élèvent à 1 035 323 euros, dont :

- rémunération fixe : 471 791 euros ;
- rémunération variable due : 556 818 euros ;
- avantages en nature voiture : 6 714 euros.

(b) L'attribution des actions de performance au cours de l'exercice 2016 a eu lieu avant la nomination de Laurent Vacherot en qualité de mandataire social.

Notes sur la rémunération d'Hubert Sagnières

La rémunération fixe et la part variable cible d'Hubert Sagnières demeurent inchangées depuis 2012.

À compter de sa nomination en tant que Président-Directeur Général en 2012, Hubert Sagnières a demandé au Conseil d'administration à ne plus percevoir de jetons de présence, ce que le Conseil a entériné par une décision formelle.

2.3.3.4 Annexes rémunérations 2016

En complément de ce tableau de synthèse, quatre annexes explicatives sont proposées. Elles concernent :

1. la part variable 2016 ;
2. le plan d'actions de performance attribuées en 2016 ;
3. le régime de retraite supplémentaire à prestations définies ;
4. l'indemnité de départ au titre du contrat de travail.

Annexe 1 : Part variable 2016

Hubert Sagnières

Poids	Nature	Échelle d'évaluation	% réalisation	% réalisation pondéré	Réalisation en montant
P			R	P x R	P x R x cible (en euros)
40 %	Croissance organique	0 à 200 %	0 %	0 %	0 €
30 %	BNPA retraité	0 à 220 %	220 %	66 %	528 000 €
10 %	Croissance par acquisition organique ⁽¹⁾	0 à 180 %	180 %	18 %	144 000 €
80 %	Objectifs financiers			84 %	672 000 €
20 %	Objectifs spécifiques	0 à 180 %	180 %	36 %	288 000 €
100 %				120 %	960 000 €

(1) Acquisitions ou partenariats locaux.

Les objectifs spécifiques, représentant 20 % du poids des objectifs annuels, portaient pour l'exercice 2016 sur :

- ▶ l'organisation de la direction du Groupe ;
- ▶ le bon fonctionnement et la cohésion du Conseil d'administration nouvellement constitué ;

- ▶ la finalisation d'une acquisition stratégique ;
- ▶ le renforcement du contrôle interne pour accompagner la croissance du Groupe.

Laurent Vacherot, pour la période du 6 au 31 décembre 2016

Poids	Nature	Échelle d'évaluation	% réalisation	% réalisation pondéré	Réalisation en montant
P			R	P x R	P x R x cible (en euros)
40 %	Croissance organique	0 à 200 %	0 %	0 %	0 €
30 %	BNPA retraité	0 à 200 %	200 %	60 %	27 781 €
10 %	Croissance par acquisition organique ⁽¹⁾	0 à 200 %	200 %	20 %	9 260 €
80 %	Objectifs financiers			80 %	37 041 €
20 %	Objectifs spécifiques	0 à 200 %	200 %	40 %	18 520 €
100 %				120 %	55 561 €

(1) Acquisitions ou partenariats locaux.

Modalités de calcul

Le BNPA est retraité :

- ▶ à taux de change constant ;
- ▶ de l'impact des charges exceptionnelles qu'il n'est pas possible de budgéter ; et
- ▶ de l'incidence totale des acquisitions « stratégiques » de l'année (qui ne sont pas retenues dans le critère « croissance par acquisition organique »).

Le BNPA retraité est calculé en prenant le nombre moyen d'actions inscrit au budget de l'exercice.

Le niveau de réalisation requis pour ces objectifs a été établi de façon précise, exigeante et rigoureuse mais ne saurait être rendu public pour des raisons de confidentialité : Essilor étant une société cotée, opérant dans un seul métier, l'optique ophtalmique (contrairement à ses concurrents), il apparaît préjudiciable, pour la bonne exécution de la stratégie, de communiquer ces éléments de mesure d'évaluation de la performance.

Pour mémoire, en 2016, Essilor a réalisé :

- ▶ un bénéfice net par action publié (non retraité) de 3,79 euros ;
- ▶ une croissance organique de 3,6 % ; et
- ▶ 18 acquisitions organiques équivalant à un chiffre d'affaires additionnel annuel de 304 millions d'euros.

Annexe 2 : Plan d'actions de performance

En 2016, les attributions d'actions de performance ont bénéficié à plus de 12 000 collaborateurs du Groupe.

Condition de performance générale

En année N, les bénéficiaires se voient attribuer un nombre maximum d'actions de performance.

À partir de N+3, le nombre d'actions définitivement acquises est déterminé en fonction de la progression annualisée⁽¹⁾ du cours de l'action d'Essilor mesurée de la manière suivante :

- ▶ au moment de l'attribution, est déterminé le Cours Initial de Référence (égal à la moyenne des 20 cours d'ouverture précédant la date d'attribution) ;
- ▶ trois ans après l'attribution (N+3), est calculé un Cours Moyen égal à la moyenne des cours d'ouverture pendant les trois mois précédant la date du troisième anniversaire de la date d'attribution ;
- ▶ si la progression entre le Cours Moyen et le Cours Initial de Référence est :
 - ▶ supérieure à 22,5 % (soit une progression annualisée de 7 %), toutes les actions attribuées initialement sont définitivement acquises sous réserve du respect de la condition de présence (détaillée dans la section « Condition de présence »),
 - ▶ supérieure ou égale à 6,1 % et inférieure à 22,5 % (correspondant respectivement à une progression annualisée supérieure ou égale à 2 % et inférieure à 7 %), une partie seulement des actions attribuées initialement est définitivement acquise sous réserve du respect de la condition de présence (détaillée dans la section « Condition de présence »). La table fixant le pourcentage d'actions

acquis en fonction de la progression annualisée du cours de l'action Essilor figure dans le tableau en bas de page,

- ▶ inférieure à 6,1 % (soit une progression annualisée inférieure à 2 %), aucune action n'est acquise le jour du troisième anniversaire de la date d'attribution. Dans ce cas, une nouvelle évaluation de la performance sera effectuée trois mois plus tard avec une méthodologie identique (bornes de progression annualisée fixées entre 2 % et 7 %). Cette mesure de la performance pourra être réitérée tous les trois mois et jusqu'au jour du sixième anniversaire de la date d'attribution (N+6). Si, à cette date, le seuil minimal d'une progression annualisée de 2 % n'est pas atteint, ce qui correspond en valeur absolue à une augmentation de 12,6 % par rapport au Cours Initial de Référence, le plan est caduc et les salariés ne reçoivent aucune action Essilor.

Entre N+3 et N+6, la première mesure de la progression annualisée entre le Cours Moyen et le Cours Initial de Référence qui franchit le seuil de 2 % détermine une fois pour toutes le nombre d'actions définitivement acquises, même si la progression annualisée augmente ultérieurement. Plus le temps s'écoule, plus le Cours Moyen à franchir pour percevoir un nombre minimum d'actions augmente : + 6,1 % à N+3, + 8,2 % à N+4... et + 12,6 % à N+6.

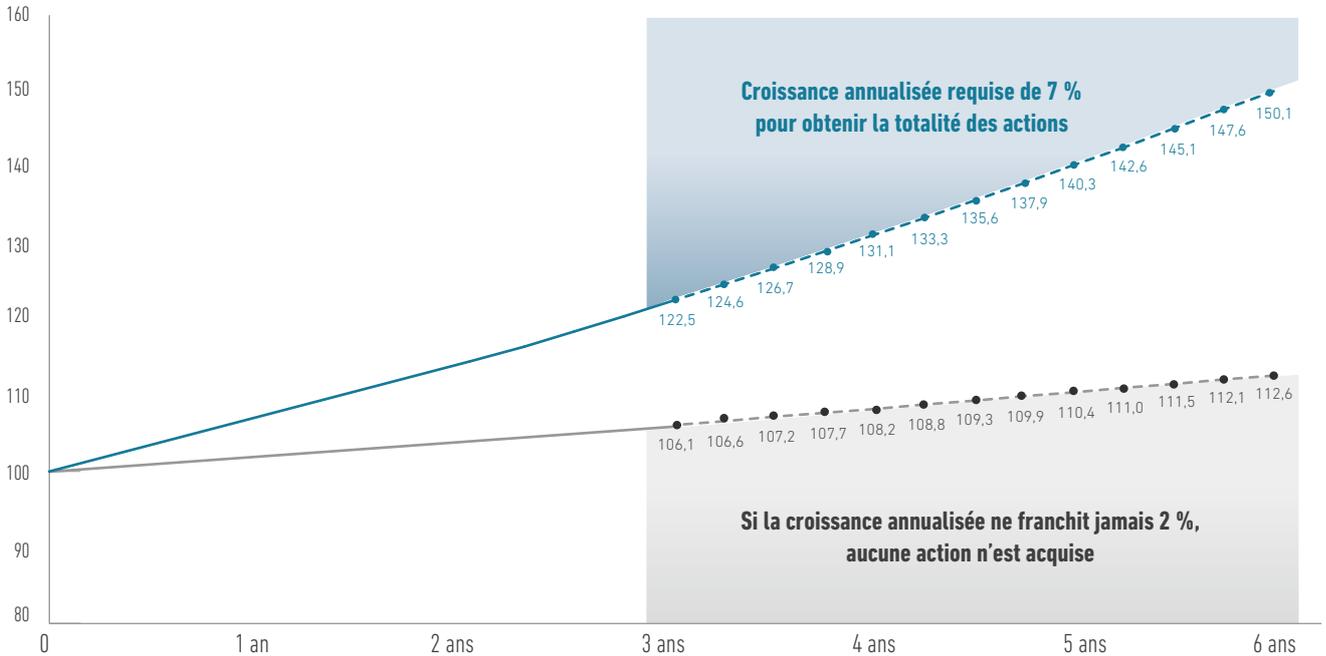
La condition de performance générale étant basée sur l'évolution du cours de l'action Essilor, ce système permet, en allongeant la période de mesure de la performance, d'atténuer, en partie, l'effet de la volatilité inhérente aux marchés financiers. Cette volatilité est, en effet, susceptible d'entraîner un écart important entre l'évolution du cours de bourse et les performances intrinsèques de la Société à court terme. Il est, de surcroît, rappelé qu'en cas de progression annualisée supérieure ou égale à 7 %, le pourcentage d'actions acquis est plafonné à 100 %.

Progression annualisée :	% d'actions acquis
Inférieure à 2 %	0 %
Supérieure ou égale à 2 % et inférieure à 3 %	60 %
Supérieure ou égale à 3 % et inférieure à 4 %	68 %
Supérieure ou égale à 4 % et inférieure à 5 %	76 %
Supérieure ou égale à 5 % et inférieure à 6 %	84 %
Supérieure ou égale à 6 % et inférieure à 7 %	92 %
Supérieure ou égale à 7 %	100 %

(1) Formule de calcul : $(\text{Cours Moyen} / \text{Cours Initial de Référence})^{1/N} - 1$ où N est le nombre d'années entre l'attribution et la date de mesure de la performance. N = 3 puis, si la condition de performance n'est pas atteinte, 3,25... jusqu'à 6 au maximum.

Le graphique ci-dessous illustre la condition de performance. Par souci de simplification, le cours à l'attribution est, dans cet exemple, égal à 100.

Cours de l'action en euros



Conditions de performance spécifiques et additionnelles s'appliquant aux dirigeants mandataires sociaux

En plus de la condition de performance applicable à tous les bénéficiaires, une deuxième condition de performance est prévue pour les dirigeants mandataires sociaux. Elle est mesurée à travers un Coefficient Moyen correspondant à la moyenne du taux de réalisation des objectifs de leur rémunération variable annuelle pendant la période de mesure de la performance (de trois ans jusqu'à six ans). Lorsque le Coefficient Moyen ainsi obtenu est inférieur à 100 %, il vient diminuer à proportion le nombre d'actions acquises en vertu de la première condition de performance. Lorsqu'il est supérieur à 100 %, il est automatiquement plafonné à 100 % et ne modifie donc pas le nombre d'actions obtenues en vertu de la première condition de performance.

Événement postérieur à la clôture de l'exercice

Le Conseil d'administration, réuni le 15 janvier 2017, a approuvé, sur proposition du Comité des mandataires et des rémunérations, la modification des règlements des plans 2015 et 2016 d'actions de performance des dirigeants mandataires sociaux, Hubert Sagnières et Laurent Vacherot, afin de tenir compte des conséquences structurantes sur la société du projet de rapprochement avec Luxottica et de la nécessité d'adapter les conditions de performance des plans en vigueur.

Considérant l'intérêt majeur que représente la transaction envisagée pour le futur de la société, le Conseil d'administration a décidé de modifier les conditions de performance des dirigeants mandataires sociaux. La condition de performance devient la réussite du projet de rapprochement, à savoir la réalisation définitive de l'apport à la société de la participation de Delfin dans

le capital de Luxottica (environ 62 %). Ainsi, en cas de réalisation définitive de cet apport, la condition de performance au titre des plans du 2 décembre 2015 et du 22 septembre 2016 sera réputée satisfaite à la date de réalisation de l'apport.

Condition de présence

Pour les résidents fiscaux français, l'acquisition des actions est soumise à la présence du bénéficiaire dans le Groupe à la date de réalisation de la condition de performance qui peut intervenir entre le troisième anniversaire et le sixième anniversaire de l'attribution (voir les conditions de performance détaillées ci-dessus).

Pour les non-résidents fiscaux français, la condition de présence est fixée :

- ▶ au quatrième anniversaire de l'attribution si la réalisation de la condition de performance intervient entre le troisième et le quatrième anniversaire ;
- ▶ au jour de la réalisation de la condition de performance lorsque celle-ci intervient après le quatrième anniversaire de l'attribution.

Cette condition de présence est levée en cas de décès, d'invalidité ou de départ à la retraite du bénéficiaire.

Obligation de conservation

Lorsque les conditions de performance et de présence sont satisfaites, les actions sont transférées aux bénéficiaires sur un compte au nominatif. Les résidents fiscaux français doivent conserver les actions acquises pendant une période minimale de deux ans. Les non-résidents français n'ont pas d'obligation de conservation des actions.

Annexe 3 : Retraite supplémentaire à prestations définies dite « de fidélité »

Le dispositif actuel repose sur un régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article 39 du Code général des impôts) ouvert aux cadres dirigeants du Groupe de catégorie IIIC et HC au sens de la Convention Collective de la Métallurgie.

Une ancienneté d'au moins 10 ans (vs deux ans recommandés par le Code AFEP-MEDEF) au sein du Groupe est requise pour bénéficier de la retraite supplémentaire à prestations définies. Il convient par ailleurs d'être présent aux effectifs d'Essilor (ou d'une société adhérente) au moment de la cessation de l'activité professionnelle pour bénéficier de la rente supplémentaire. Conformément à la réglementation, est assimilé à un achèvement de la carrière le cas du licenciement après 55 ans sans reprise d'activité professionnelle.

La rente supplémentaire est fonction de l'ancienneté dans le Groupe et de la moyenne de la rémunération brute (fixe et variable) effectivement perçue au cours des trois années précédant le dernier jour travaillé (la rémunération de référence).

Plus précisément, lorsque les conditions d'éligibilité sont remplies, la rente supplémentaire est déterminée de la manière suivante :

- ▶ 10 % de la rémunération de référence ;
- ▶ auxquels s'ajoutent pour chaque année d'ancienneté au-delà de 10 ans et inférieure ou égale à 20 ans :
 - ▶ 1 % de la rémunération de référence,
 - ▶ 1,5 % de la fraction de la rémunération de référence supérieure à la tranche C de la Sécurité Sociale dans la limite de 5 % de la rémunération de référence.

Le régime collectif de retraite supplémentaire est ainsi susceptible d'assurer aux cadres dirigeants de catégorie IIIC et HC ayant au moins 20 ans d'ancienneté dans le Groupe, une rente de retraite supplémentaire maximum de 25 % de leur rémunération de référence (contre un maximum de 45 % prévu par le Code AFEP-

MEDEF). L'augmentation des droits potentiels est donc au maximum de 1,25 % par année (contre un maximum de 3 % prévu par la loi).

Note :

Hubert Sagnières et Laurent Vacherot ayant atteint 20 ans d'ancienneté dans le Groupe respectivement le 1^{er} janvier 2009 et le 2 décembre 2011 et donc avant leur nomination en qualité de dirigeants mandataires sociaux du Groupe, ils n'acquièrent plus aucun droit supplémentaire depuis ces dates. Les engagements de retraite qui leur sont applicables ne sont donc pas soumis à la procédure prévue par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et ce conformément aux dispositions de la Loi « Macron » du 6 août 2015.

Une provision est inscrite au bilan en phase de constitution (tant que les dirigeants mandataires sociaux sont actifs) ; dès lors que les bénéficiaires liquident leur retraite, le capital constitutif est transféré à un assureur et donc totalement externalisé.

Hubert Sagnières, Président-Directeur Général

Dans le cadre de ce régime, et compte tenu de son ancienneté dans le Groupe qui s'élève à 28 années au 31 décembre 2016, le calcul théorique de la rente annuelle dont bénéficierait Hubert Sagnières à cette date serait de 25 % de la moyenne de la rémunération effectivement perçue au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (soit environ 483 000 euros).

Laurent Vacherot, Directeur Général Délégué

Dans le cadre de ce régime, et compte tenu de son ancienneté dans le Groupe qui s'élève à 25 années au 31 décembre 2016, le calcul théorique de la rente annuelle dont bénéficierait Laurent Vacherot à cette date serait de 25 % de la moyenne de la rémunération effectivement perçue au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (soit environ 311 000 euros).

Annexe 4 : Indemnité de rupture du contrat de travail

Hubert Sagnières, Président-Directeur Général

Hubert Sagnières ne dispose d'aucune indemnité liée à la rupture de son mandat de Président-Directeur Général.

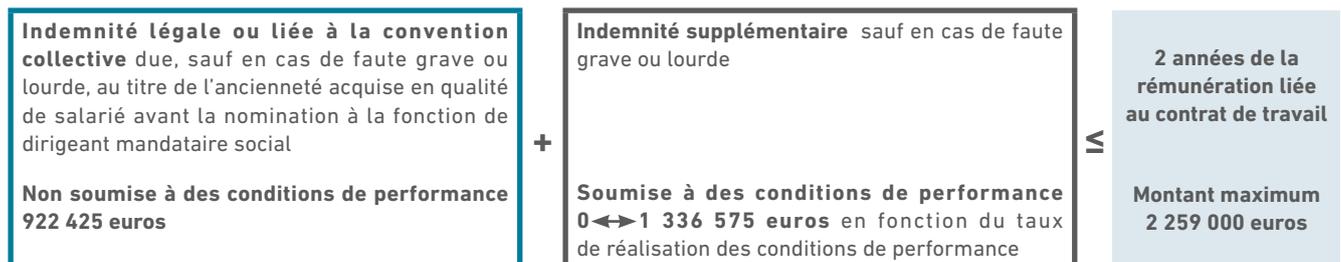
Dans le cadre du contrat de travail, actuellement suspendu, existant entre la Société et Hubert Sagnières, ce dernier bénéficie d'une clause qui lui assurerait un montant équivalent à deux années de rémunération contractuelle en cas de rupture du contrat de travail du fait de la Société (hors faute grave ou lourde).

Au 31 décembre 2016, la rémunération contractuelle de Hubert Sagnières s'établit à 1 129 500 euros bruts. Ce montant

correspond à la rémunération dont il bénéficiait en qualité de salarié au moment de la suspension de son contrat de travail, rehaussée de la moyenne annuelle des augmentations des cadres de la catégorie IIIC du groupe Essilor.

Le montant maximal de l'indemnité s'élèverait donc sur la base des chiffres au 31 décembre 2016 à 2 259 000 euros, et se décompose en deux éléments :

- ▶ une indemnité légale de 922 425 euros ;
- ▶ une indemnité supplémentaire (soumise à condition de performance) comprise entre 0 et 1 336 575 euros.



Conditions de performance

Le versement éventuel de l'indemnité supplémentaire est subordonné à la condition de performance suivante.

La performance serait mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs de Hubert Sagnières sur les trois années précédant son départ. Les objectifs annuels sont ceux fixés par le Conseil d'administration à Hubert Sagnières au titre de sa qualité de mandataire social, et servant au calcul de la part

variable de sa rémunération. Pour un taux moyen de performance supérieur ou égal à 50 %, l'indemnité est calculée strictement proportionnellement à ce taux dans la limite de 100 % (ex. : taux moyen de performance atteint 90 %, l'indemnité est payée à hauteur de 90 % de son montant).

Pour un taux moyen de performance inférieur à 50 % aucune indemnité supplémentaire ne serait versée.

Laurent Vacherot, Directeur Général Délégué

Laurent Vacherot ne dispose d'aucune indemnité liée à la rupture de son mandat de Directeur Général Délégué.

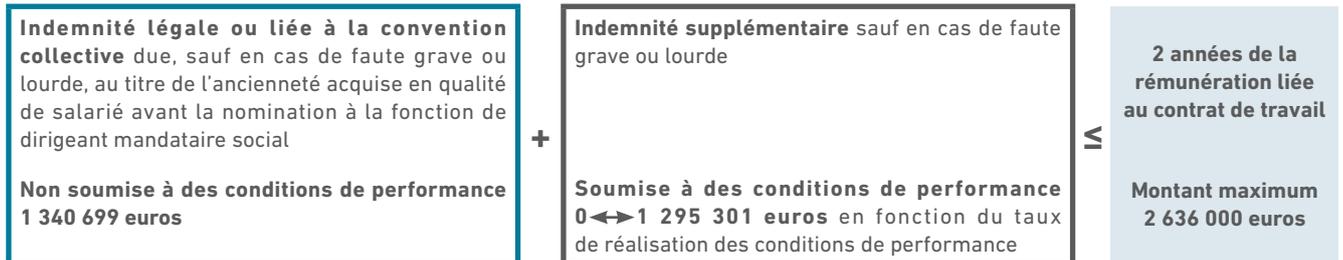
Dans le cadre du contrat de travail, actuellement suspendu, existant entre la Société et Laurent Vacherot, ce dernier serait susceptible de bénéficier du versement d'une indemnité en cas de rupture de son contrat de travail

Cette indemnité serait d'un montant équivalent à deux années de rémunération contractuelle en cas de rupture du contrat de travail du fait de la Société (hors faute grave ou lourde). L'indemnité ne serait versée que si la rupture du contrat de travail venait à intervenir dans un délai d'un an suivant la cessation du mandat social de Laurent Vacherot.

Au 5 décembre 2016, la rémunération contractuelle de Laurent Vacherot s'établit à 1 318 000 euros bruts. Ce montant correspond à la rémunération au titre de son contrat de travail au cours des 12 mois précédant la suspension de son contrat de travail.

Le montant maximal de l'indemnité s'élèverait donc sur la base des chiffres au 31 décembre 2016 à 2 636 000 euros, et se décompose en deux éléments :

- ▶ une indemnité légale de 1 340 699 euros ;
- ▶ une indemnité supplémentaire (soumise à condition de performance) comprise entre 0 et 1 295 301 euros.



Conditions de performance

Le versement éventuel de l'indemnité supplémentaire est subordonné à la condition de performance suivante.

La performance serait mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs de Laurent Vacherot sur les trois années précédant son départ. Les objectifs annuels sont ceux fixés à Laurent Vacherot au titre de son mandat social et/ou de

son contrat de travail, et servant au calcul de la part variable de sa rémunération. Pour un taux moyen de performance supérieur ou égal à 50 %, l'indemnité est calculée strictement proportionnellement à ce taux dans la limite de 100 % (ex. : taux moyen de performance atteint 90 %, l'indemnité est payée à hauteur de 90 % de son montant).

Pour un taux moyen de performance inférieur à 50 % aucune indemnité supplémentaire ne serait versée.

Procédure des conventions réglementées

Les modalités d'octroi et de calcul de l'indemnité de rupture de Hubert Sagnières et Laurent Vacherot seront soumises au vote de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017. Les conditions

d'octroi de l'indemnité de rupture, son montant maximal ainsi que ses modalités de calcul ont été définis conformément aux recommandations figurant dans le Code de gouvernance des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

2.3.4 Tableaux des rémunérations et avantages AFEP-MEDEF

Tableau 1 – Jetons de présence et autres rémunérations perçus par les mandataires sociaux non dirigeants ^(a)

En euros	2016	2015
Philippe ALFROID	57 288	48 000
Benoît BAZIN	59 394	43 000
Antoine BERNARD DE SAINT-AFFRIQUE	50 088	43 000
Maureen CAVANAGH	35 000	35 000
Yves CHEVILLOTTE ^(b)	25 348	69 400
Juliette FAVRE	35 000	23 883
Xavier FONTANET ^(b)	13 030	45 000
Henrietta FORE ^(b)	34 970	NA
Louise FRÉCHETTE	52 600	52 600
Yi HE	35 000	35 000
Franck HENRIONNET	35 000	35 000
Bernard HOURS	69 753	56 600
Maurice MARCHAND-TONEL	21 142	58 800
Annette MESSEMER ^(b)	32 770	NA
Aïcha MOKDAHI ^(b)	NA	11 116
Marc ONETTO ^(b)	52 400	32 238
Olivier PÉCOUX	43 641	35 000
Michel ROSE ^(b)	23 589	65 600
TOTAL	676 013	689 238

(a) Aucun mandataire social non dirigeant ou non salarié n'a perçu de rémunération autre que les jetons de présence.

(b) Administrateur dont le mandat a débuté ou a pris fin au cours de l'année 2015 ou 2016.

Au titre de l'exercice 2016, le montant total des jetons de présence versés aux administrateurs a été de 676 013 euros, dont 422 200 euros au titre de la partie variable.

Maureen Cavanagh, Juliette Favre, Yi He, administrateurs représentant les actionnaires salariés, reversent à l'association

Valoptec le montant net de leurs jetons de présence, après déduction des impôts et, le cas échéant, des cotisations sociales. Franck Henrionnet, désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés, reverse le montant de ses jetons de présence à une organisation syndicale.

Tableau 2 – Synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

En euros	2016	2015
Hubert SAGNIÈRES	Président-Directeur Général	Président-Directeur Général
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 3)	1 767 514	2 157 801
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^(a)	2 202 900	1 975 400

En euros	2016	2015
Laurent VACHEROT	Directeur Général Délégué	
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 3) ^(b)	102 472	
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^{(a) (c)}	1 914 219	

(a) Les montants indiqués correspondent à la juste valeur comptable des actions conformément aux normes IFRS. Il ne s'agit donc pas des montants réels qui pourraient être dégagés lors de l'acquisition des actions, si celles-ci venaient à être acquises. Il est par ailleurs rappelé que les attributions d'actions sont soumises à des conditions de présence et de performance.

(b) Laurent Vacherot a été nommé Directeur Général Délégué le 6 décembre 2016 avec une rémunération fixe annuelle de 650 000 euros et une part variable cible annuelle de 650 000 euros.

Les montants reportés dans le tableau ci-dessus correspondent à la rémunération 2016 due au titre de la période du mandat social, soit du 6 au 31 décembre 2016.

Pour la période du 1^{er} janvier au 5 décembre 2016, les rémunérations dues au titre du contrat de travail de Laurent Vacherot s'élèvent à 1 035 323 euros.

(c) L'attribution de ces actions de performance a eu lieu avant la nomination de Laurent Vacherot en qualité de mandataire social.

Tableau 3 – Récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

Hubert SAGNIÈRES En euros	2016 Président-Directeur Général		2015 Président-Directeur Général	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	800 000	800 000	800 000	800 000
Rémunération variable ^(a)	960 000	1 350 400	1 350 400	1 178 400
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature :				
▶ voiture				
▶ assurance chômage	7 514	7 514	7 401	7 401
▶ autres				
TOTAL	1 767 514	2 157 914	2 157 801	1 985 801

Laurent VACHEROT ^(b) En euros	2016 Directeur Général Délégué		2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	46 301	46 301		
Rémunération variable ^(c)	55 561	-		
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature :				
▶ voiture	610	610		
▶ assurance chômage				
▶ autres				
TOTAL	102 472	46 911		

(a) Part variable de Hubert Sagnières au titre de l'exercice 2016 : 120 % de réalisation des objectifs (169 % au titre de l'exercice 2015).

(b) Laurent Vacherot a été nommé Directeur Général Délégué le 6 décembre 2016 avec une rémunération fixe annuelle de 650 000 euros et une part variable cible annuelle de 650 000 euros.

Les rémunérations reportées dans le tableau ci-dessus correspondent aux rémunérations 2016 au titre du mandat social, soit du 6 au 31 décembre 2016.

Pour la période du 1^{er} janvier au 5 décembre 2016, les rémunérations dues au titre du contrat de travail de Laurent Vacherot s'élèvent à 1 035 323 euros, dont :

- rémunération fixe : 471 791 euros ;
- rémunération variable due : 556 818 euros ;
- avantages en nature voiture : 6 714 euros.

(c) Part variable de Laurent Vacherot au titre de l'exercice 2016 : 120 % de réalisation des objectifs.

Tableau 4 – Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Droits à actions de performance attribués	Nombre total	Valorisation selon méthode retenue pour les comptes consolidés ^(a) (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Plan afférant	Conditions de performance
Hubert SAGNIÈRES	35 000	62,94	Entre 22/09/2020 & 22/09/2022	Entre 22/09/2020 & 22/09/2022	22/09/2016	Cours de bourse + Performance spéciale mandataire ^{(b) (c)}
Laurent VACHEROT	32 005	59,81	Entre 22/09/2019 & 22/09/2022	Entre 22/09/2021 & 22/09/2024	22/09/2016	Cours de bourse + Performance spéciale Comex ^{(b) (d)}

(a) Valorisation comptable pour le plan « Non-résident » = 62,94 € / Plan « Résident » = 59,81 €.

(b) Outre la condition de présence, l'acquisition définitive des actions et leur nombre sont soumis à une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de bourse de l'action Essilor.

(c) Une deuxième condition de performance s'applique spécifiquement aux dirigeants mandataires sociaux : le nombre d'actions définitivement acquises peut être diminué en cas de taux moyen de réalisation des objectifs de la rémunération variable inférieur à 100 %.

(d) L'attribution de ces actions de performance a eu lieu avant la nomination de Laurent Vacherot en qualité de mandataire social. En plus de la condition de performance applicable à tous les bénéficiaires, une deuxième condition de performance s'applique spécifiquement aux membres du Comité exécutif Groupe : le nombre d'actions définitivement acquises peut être diminué en cas de taux moyen de réalisation des objectifs de la part Groupe inférieur à 100 %.

Tableau 5 – Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Actions de performance devenues disponibles	Nombre total	Plan afférant	Conditions de performance
Hubert SAGNIÈRES	45 000 ^(a)	25/11/10	Cours de bourse + Performance spéciale mandataire ^(d)
Laurent VACHEROT	14 985 ^(b)	26/11/09	Cours de bourse ^(e)
Laurent VACHEROT	40 000 ^(c)	25/11/10	Cours de bourse ^(e)

(a) 45 000 actions de performance sur les 45 000 acquises au titre du plan du 25/11/2010 sont devenues disponibles le 25/11/2016 sous réserve de l'obligation de conservation spécifique s'appliquant aux dirigeants mandataires sociaux.

(b) 14 985 actions de performance sur les 14 985 acquises au titre du plan du 26/11/2009 sont devenues disponibles le 26/11/2016.

(c) 40 000 actions de performance sur les 40 000 acquises au titre du plan du 25/11/2010 sont devenues disponibles le 25/11/2016.

(d) Outre la condition de présence, l'acquisition définitive des actions et leur nombre sont soumis à une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de bourse de l'action Essilor. Une deuxième condition de performance s'applique spécifiquement aux dirigeants mandataires sociaux : le nombre d'actions définitivement acquises peut être diminué en cas de taux moyen de réalisation des objectifs de la rémunération variable inférieur à 100 % pendant la période de mesure de la performance.

(e) L'attribution de ces actions de performance a eu lieu avant la nomination de Laurent Vacherot en qualité de mandataire social.

Tableau 6 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Aucune attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions n'a eu lieu durant l'exercice 2016.

Tableau 7 – Options de souscription d'actions levées au cours de l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Hubert Sagnières, Président-Directeur Général

Hubert Sagnières ne dispose plus d'options de souscription à exercer depuis 2014. Par conséquent, aucune option n'a été levée sur l'exercice 2016.

Laurent Vacherot, Directeur Général Délégué

Laurent Vacherot ne dispose plus d'options de souscription à exercer depuis 2012. Par conséquent, aucune option n'a été levée sur l'exercice 2016.

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription de performance capées

Informations sur les options de souscription de performance capées (hors attributions collectives)

Plan	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Date d'AG	11/05/2007	11/05/2010	11/05/2010	11/05/2012	11/05/2012	11/05/2012	05/05/2015	05/05/2015
Date du CA	26/11/2009	25/11/2010	24/11/2011	27/11/2012	25/11/2013	25/11/2014	02/12/2015	22/09/2016
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	1 579 120	634 760	85 620	81 760	87 880	121 505	100 023	119 392
Nombre d'actions pouvant être souscrites par les dirigeants mandataires sociaux :	230 000							
Xavier FONTANET	80 000							
Hubert SAGNIÈRES	150 000							
Laurent VACHEROT								
Point de départ d'exercice des options	28/11/2011	26/11/2012	25/11/2013	27/11/2014	25/11/2015	25/11/2016	Non encore connu car selon performance	Non encore connu car selon performance
Date d'expiration	26/11/2016	25/11/2017	24/11/2018	27/11/2019	25/11/2020	25/11/2021	02/12/2022	22/09/2023
Prix de souscription (moyenne des 20 cours d'ouverture avant le CA)	38,96 €	48,01 €	52,27 €	71,35 €	77,29 €	87,16 €	121,32 €	114,88 €
Modalités d'exercice ^(a)	Sous réserve des conditions : 50 % après deux ans, 100 % un an plus tard	Sous réserve des conditions : 50 % après deux ans, 100 % un an plus tard	Sous réserve des conditions : 50 % après deux ans, 100 % un an plus tard	Sous réserve des conditions : 50 % après deux ans, 100 % un an plus tard	Sous réserve des conditions : 50 % après deux ans, 100 % un an plus tard	Sous réserve des conditions : 50 % après deux ans, 100 % un an plus tard	Sous réserve des conditions : 100 % après trois ans	Sous réserve des conditions : 100 % après trois ans
Nombre d'actions souscrites au 31/12/2016	1 316 171	506 220	66 460	37 222	19 421	2 010		
Nombre cumulé d'options annulées ou caduques	262 949	69 484	12 880	7 345	5 443	8 050	2 155	3 405
Options restantes au 31/12/2016		59 056	6 280	37 193	63 016	111 445	97 868	115 987

(a) L'acquisition définitive des options de souscription est soumise à une condition de présence, et une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de bourse de l'action Essilor. Une deuxième condition de performance s'applique spécifiquement, le cas échéant (plan 2009), aux dirigeants mandataires sociaux : le nombre de droits définitivement acquis peut être diminué en cas de taux moyen de réalisation des objectifs de la rémunération variable inférieur à 100 %.

Tableau 9 – Historique des attributions d'actions de performance

Informations sur les actions de performance (hors attributions collectives)

Plan	2012	2013	2014	2015	2016
Date d'AG	11/05/2012	11/05/2012	11/05/2012	05/05/2015	05/05/2015
Date du CA	27/11/2012	25/11/2013	25/11/2014	02/12/2015	22/09/2016
Nombre total d'actions attribuées	1 176 340	1 279 460	1 448 464	1 251 533	1 372 233
Nombre d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux :					
Hubert SAGNIÈRES	45 000	45 000	40 000	35 000	35 000
Laurent VACHEROT ^(a)	35 000	35 000	35 000	30 000	32 005
Date d'acquisition des actions	Résidents le 27/11/2014	Résidents le 25/11/2015	Résidents le 25/11/2016	Non encore acquises	Non encore acquises
	Non-résidents le 27/11/2016	Non-résidents le 25/11/2017	Non-résidents le 25/11/2018		
Date de fin de période de conservation	Résidents le 27/11/2018	Résidents le 25/11/2019	Résidents le 25/11/2020	Selon date d'acquisition	Selon date d'acquisition
	Non-résidents 50 % le 27/11/2016 et 50 % le 27/11/2018	Non-résidents 50 % le 25/11/2017 et 50 % le 25/11/2019	Non-résidents 50 % le 25/11/2018 et 50 % le 25/11/2020		
Nombre d'actions acquises ^(b) au 31/12/2016	1 076 300	481 150	499 035	735 ^(c)	38 ^(c)
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	100 040	93 430	61 200	20 340	4 369
Actions restantes au 31/12/2016		704 880	888 229	1 230 458	1 367 826

(a) Laurent Vacherot n'était pas dirigeant mandataire social au moment de l'attribution de ces actions de performance.

(b) Outre la condition de présence, l'acquisition définitive des actions et leur nombre sont soumis à une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de bourse de l'action Essilor. À compter de l'attribution intervenue en 2010, une deuxième condition de performance s'applique spécifiquement aux dirigeants mandataires sociaux : le nombre d'actions définitivement acquises peut être diminué en cas de taux moyen de réalisation des objectifs de la rémunération variable inférieur à 100 %.

(c) Actions définitivement acquises lors d'un décès ou d'une invalidité.

Tableau 10 – Dirigeants mandataires sociaux – Tableau détaillé

Hubert SAGNIÈRES

Directeur Général Délégué jusqu'au 31 décembre 2009 puis Directeur Général à compter du 1^{er} janvier 2010, puis Président-Directeur Général à compter du 2 janvier 2012

Date début mandat	2008
Date fin mandat	2017
Contrat de travail	Oui – suspendu à compter du 1 ^{er} janvier 2010
Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	Non
Régime de retraite supplémentaire	Oui
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Non ^(a)

(a) Aucune indemnité de départ n'est prévue au titre du mandat social. L'indemnité de départ prévue au titre du contrat de travail suspendu est détaillée dans la section 2.3.3.

Laurent VACHEROT

Directeur Général Délégué à compter du 6 décembre 2016

Date début mandat	2016
Date fin mandat	2017 ^(a)
Contrat de travail	Oui – suspendu à compter du 6 décembre 2016
Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	Non
Régime de retraite supplémentaire	Oui ^(b)
Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Non ^(c)

(a) La durée du mandat social de Laurent Vacherot, nommé Directeur Général Délégué le 6 décembre 2016, a été déterminée afin que son renouvellement coïncide avec celui du Président-Directeur Général.

(b) La délibération du Conseil d'administration concernant le régime de retraite supplémentaire sera soumise à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

(c) Aucune indemnité de départ n'est prévue au titre du mandat social. La décision du Conseil d'administration concernant l'indemnité de départ prévue au titre du contrat de travail suspendu sera soumise à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017. Cette indemnité est détaillée dans la section 2.3.3.

2.3.5 Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (« Say on Pay »)

Résolutions 13 à 15 :
Rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (« Say on Pay »)

La résolution 13 a pour objet de solliciter l'avis des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Hubert SAGNIÈRES, Président-Directeur Général.

Ce vote est requis en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF de novembre 2016 (article 26-2), code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Ces éléments sont présentés sous forme d'un tableau établi selon les préconisations du Guide d'Application du Code AFEP-MEDEF émis par le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. Le détail de l'ensemble de la rémunération se trouve dans le Document

de référence 2016 au chapitre 2 « Gouvernance d'entreprise » (chapitre 2.3 « Rémunération et avantages »).

La résolution 14 a pour objet de solliciter l'avis des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Laurent VACHEROT pour la période de son mandat social de Directeur Général délégué (à compter du 6 décembre 2016).

La résolution 15 a pour objet de soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires la politique en matière de rémunération en application de la loi dite Sapin 2 applicable aux dirigeants mandataires sociaux, Messieurs Hubert SAGNIÈRES et Laurent VACHEROT.



Treizième résolution

Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Hubert SAGNIÈRES, Président-Directeur Général

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance des termes de l'article 26 du Code AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Hubert SAGNIÈRES, Président du Conseil d'administration et Directeur Général, tels que figurant dans Document de référence 2016, chapitre 2 et reproduits ci-dessous.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	800 000 euros	Rémunération fixe brute annuelle à compter du 2 janvier 2012, arrêtée par le Conseil d'administration du 24 novembre 2011 sur proposition du Comité des mandataires et des rémunérations, montant inchangé depuis 2012.
Rémunération variable	960 000 euros	Au cours de sa réunion du 16 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des mandataires et des rémunérations et après validation des éléments financiers par le Comité d'audit et des risques, a évalué le montant de la rémunération variable de Hubert Sagnières au titre de l'exercice 2016. Compte tenu des objectifs financiers et spécifiques arrêtés par le Conseil du 18 février 2016 et des réalisations constatées au 31 décembre 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> ▶ au titre des objectifs financiers : <ul style="list-style-type: none"> ▶ BNPA retraité, objectif réalisé à 220 %, ▶ croissance organique, objectif réalisé à 0 % ▶ croissance par acquisition organique, objectif réalisé à 180 % ; ▶ au titre des objectifs spécifiques : le Conseil a estimé qu'Hubert Sagnières avait rempli à 180 % les objectifs fixés par le Conseil qui portaient sur l'organisation de la direction du Groupe, le bon fonctionnement et la cohésion du Conseil d'administration nouvellement constitué, la finalisation d'une acquisition stratégique, le renforcement du contrôle interne pour accompagner la croissance du Groupe. Le montant de la rémunération variable au titre de 2016 de Hubert Sagnières a, en conséquence, été arrêté à 960 000 euros, soit 120 % de sa rémunération annuelle fixe 2016. Le détail de ces critères, leur pondération et leurs échelles d'évaluation respectives figurent au chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages ».
Rémunération variable différée	N/A	Hubert Sagnières ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Hubert Sagnières ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Jetons de présence	N/A	Hubert Sagnières ne perçoit pas de jetons de présence.
Rémunérations exceptionnelles	N/A	Hubert Sagnières n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	N/A	Hubert Sagnières ne bénéficie pas d'attribution de stock-options.
Attribution d'actions de performance	Nombre : 35 000 et valorisation comptable : 2 202 900 euros	<p>Au cours de sa réunion du 22 septembre 2016, le Conseil d'administration, en application de l'autorisation donnée par la 14^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 et sur recommandation du Comité des mandataires et des rémunérations, a attribué à Hubert Sagnières un nombre maximal de 35 000 actions de performance, valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés à 2 202 900 euros, soit 2,2 % du nombre total d'actions attribuées (somme des actions de performance et des options de performance allouées) et 0,016 % du capital au 31 décembre 2016.</p> <p>Au cours de l'année 2016, 45 000 actions issues des plans d'attribution antérieurs sont devenues disponibles pour Hubert Sagnières sous réserve de l'obligation de conservation spécifique s'appliquant aux dirigeants mandataires sociaux.</p> <p>Les règles d'encadrement des attributions aux dirigeants mandataires sociaux, les conditions d'acquisition et les obligations de conservation de ces actions figurent au chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages ».</p>
Indemnité de prise de fonction	N/A	Hubert Sagnières n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité de cessation de fonction	Aucun versement	<p>Hubert Sagnières bénéficie, au titre d'une clause de son contrat de travail suspendu pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de départ contractuelle d'un montant maximal de 2 259 000 euros dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 922 425 euros au titre des indemnités légales et conventionnelles ; ▶ 1 336 575 euros d'indemnités supplémentaires intégralement soumises à des conditions de performance. <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par délibération du Conseil le 4 mars 2009 réitérée le 3 mars 2010, ratifié par l'Assemblée Générale du 5 mai 2011 (4^e résolution) et soumis au vote de la présente Assemblée générale (11^e résolution).</p> <p>Le détail des conditions d'attribution de cette indemnité figure au chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages ».</p>
Indemnité de non-concurrence	N/A	Hubert Sagnières ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>Hubert Sagnières bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 26 novembre 2009 et ratifié par l'Assemblée Générale du 11 mai 2010 (5^e résolution).</p> <p>À titre d'illustration, si le calcul était opéré au 31 décembre 2016, la rente annuelle servie par ce régime représenterait 25 % de la moyenne de la rémunération effectivement perçue (fixe + variable) par Hubert Sagnières au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (voir chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages »).</p>
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies		Hubert Sagnières bénéficie des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages de toute nature	7 514 euros	Hubert Sagnières bénéficie d'une assurance chômage dont la prime versée par la Société en 2016 s'est élevée à 7 514 euros.

Quatorzième résolution

Avis sur les éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Laurent VACHEROT, Directeur Général Délégué

L'Assemblée générale, ayant pris connaissance des termes de l'article 26 du Code AFEP-MEDEF et statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments

de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 à Monsieur Laurent VACHEROT, Directeur Général Délégué, tels que figurant dans Document de référence 2016, chapitre 2 et reproduits ci-dessous.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	46 301 euros	Rémunération fixe brute perçue à compter du 6 décembre 2016 au titre du mandat social de Laurent Vacherot, correspondant à une rémunération fixe annuelle de 650 000 euros, arrêtée par le Conseil d'administration du 6 décembre 2016 sur proposition du Comité des mandataires et des rémunérations.
Rémunération variable	55 661 euros	Au cours de sa réunion du 16 février 2017, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des mandataires et des rémunérations et après validation des éléments financiers par le Comité d'audit et des risques, a évalué le montant de la rémunération variable de Laurent Vacherot au titre de son mandat social au cours de l'exercice 2016, soit pour la période du 6 au 31 décembre 2016. Compte tenu de la réalisation des objectifs fixés pour l'exercice 2016, le montant de la rémunération variable de Laurent Vacherot au titre de la période de son mandat social en 2016 a été arrêté à 55 561 euros, soit 120 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de son mandat social en 2016. Le détail de ces critères, leur pondération et leurs échelles d'évaluation respectives figurent au chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages ».
Rémunération variable différée	N/A	Laurent Vacherot ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Laurent Vacherot ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Jetons de présence	N/A	Laurent Vacherot ne perçoit pas de jetons de présence.
Rémunérations exceptionnelles	N/A	Laurent Vacherot n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions	N/A	Laurent Vacherot ne bénéficie pas d'attribution de stock-options.
Attribution d'actions de performance	Nombre : 32 005 et valorisation comptable : 1 914 219 euros	Au cours de l'exercice 2016, Laurent Vacherot a bénéficié d'une attribution d'actions de performance préalablement à sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué. Au cours de sa réunion du 22 septembre 2016, le Conseil d'administration, en application de l'autorisation donnée par la 14 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 5 mai 2015 a attribué à Laurent Vacherot un nombre maximal de 32 005 actions de performance, valorisées selon la méthode retenue pour les comptes consolidés à 1 914 219 euros, soit 2,1 % du nombre total d'actions attribuées (somme des actions de performance et des options de performance allouées) et 0,015 % du capital au 31 décembre 2016. Au cours de l'année 2016, 54 985 actions issues des plans d'attribution antérieurs sont devenues disponibles pour Laurent Vacherot. Les conditions d'acquisition et les obligations de conservation de ces actions figurent au chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages ».
Indemnité de prise de fonction	N/A	Laurent Vacherot n'a bénéficié d'aucune indemnité de prise de fonction.
Indemnité de cessation de fonction	Aucun versement	Laurent Vacherot bénéficie, au titre d'une clause de son contrat de travail suspendu pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de départ contractuelle d'un montant maximal de 2 636 000 euros dont : ▶ 1 340 699 euros au titre des indemnités légales et conventionnelles ; ▶ 1 295 301 euros d'indemnités supplémentaires intégralement soumises à des conditions de performance. La décision du Conseil d'administration relative à l'indemnité de rupture est soumise au vote de la présente Assemblée Générale (12 ^e résolution).
Indemnité de non-concurrence	N/A	Laurent Vacherot ne bénéficie d'aucune indemnité de non-concurrence.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	Laurent Vacherot bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le Conseil du 6 décembre 2016 et est soumis à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 (4 ^e résolution). À titre d'illustration, si le calcul était opéré au 31 décembre 2016, la rente annuelle servie par ce régime représenterait 25 % de la moyenne de la rémunération effectivement perçue (fixe + variable) par Laurent Vacherot au cours des exercices 2014, 2015 et 2016 (voir chapitre 2 section 2.3 « Rémunération et avantages »).
Régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies		Laurent Vacherot bénéficie des régimes collectifs de prévoyance, de frais de santé et de retraite à cotisations définies en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Véhicule de fonction	610 euros	Laurent Vacherot bénéficie d'un véhicule de fonction valorisé en tant qu'avantage en nature, pour la période du 6 au 31 décembre, à 610,33 euros, correspondant à un avantage annuel de 7 324 euros.

Quinzième résolution

Approbation de la politique de rémunérations applicable aux dirigeants mandataires sociaux

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le Conseil d'administration soumet à l'approbation de l'Assemblée générale les principes et critères applicables à la détermination, à la répartition et à l'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de l'exercice de leur mandat pour l'exercice 2017 et constituant la politique de rémunération les concernant.

Ces principes et critères arrêtés par le Conseil d'administration sur recommandation du comité des mandataires et des rémunérations sont présentés dans le rapport prévu par l'article précité et figurant au chapitre 2, section 2.3 du Document de référence 2016. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de ces principes et critères seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2017.

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport prévu par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et critères de détermination,

de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature présentés dans le rapport précité et attribuables, en raison de leur mandat aux dirigeants mandataires sociaux.

2.3.6 État récapitulatif des opérations réalisées en 2016 sur les titres Essilor International par les mandataires sociaux

(Article 223-26 du Règlement Général de l'AMF)

Prénom	Nom	Qualité	Description de l'instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Montant de l'opération
Benoît	BAZIN	Administrateur	Actions	Souscription	08/06/16	1 100,88 EUR
			Actions	Acquisition	01/12/16	2 007,29 USD
Maureen	CAVANAGH	Administratrice	Actions	Acquisition	01/12/16	2 555,49 USD
			Actions	Acquisition	01/12/16	2 291,43 USD
			Actions	Acquisition	01/12/16	2 088,37 USD
Juliette	FAVRE	Administratrice	Actions	Souscription	23/12/16	17 343,56 EUR
			Actions	Cession	05/09/16	15 133,30 EUR
			Actions	Cession	02/09/16	15 113,80 EUR
Henrietta	FORE	Administratrice	Actions	Acquisition	24/05/16	115 186,75 EUR
Yi	HE	Administrateur	Actions	Souscription	23/12/16	23 286,41 EUR
			Actions	Souscription	23/12/16	16 673,15 EUR
			Actions	Cession	08/12/16	3 112,50 EUR
			Actions	Cession	26/09/16	2 357,00 EUR
			Actions	Souscription	08/06/16	600,48 EUR
Bernard	HOURS	Administrateur	Actions	Acquisition	24/10/16	300 040,00 EUR
Annette	MESSEMER	Administratrice	Actions	Acquisition	24/06/16	112 324,40 EUR
Marc	ONETTO	Administrateur	Actions	Souscription	08/06/16	900,72 EUR
			Actions	Cession	02/08/16	1 245 398,00 EUR
			Actions	Souscription	08/06/16	276 320,88 EUR
Hubert	SAGNIÈRES	Président-Directeur Général	Actions	Cession	22/04/16	1 848 353,24 EUR
			Actions	Souscription	23/12/16	29 163,67 EUR
Laurent	VACHEROT	Directeur Général délégué	Actions	Souscription	23/12/16	29 163,67 EUR



2.4 Tableau de synthèse des recommandations non suivies du Code AFEP-MEDEF

Rappel du Code de gouvernance de référence

Le Conseil d'administration d'Essilor International a déclaré dès le 4 mars 2009 que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF de décembre 2008, dernièrement révisé en novembre 2016 (ci-après le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Essilor International, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Mise en œuvre de la règle « Appliquer ou Expliquer »

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'Article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

Recommandations Code AFEP-MEDEF (ci-après le « Code »)

Pratiques d'Essilor International et justifications

<p>Composition du Comité des mandataires et des rémunérations (participation de l'administrateur représentant les salariés – point 18-1 du Code)</p>	<p>Le Conseil d'administration n'a pas souhaité modifier la composition du Comité des mandataires et des rémunérations composé exclusivement d'administrateurs indépendants. La rémunération du dirigeant mandataire social fait l'objet d'un débat annuel dans le cadre d'un point spécifique au sein du Conseil d'administration hors la présence du dirigeant mandataire social et des membres exécutifs de la Société de telle sorte que l'administrateur représentant les salariés peut exprimer librement son avis préalablement à toute décision. Par ailleurs, les actionnaires salariés sont invités périodiquement dans le cadre de l'association Valoptec à s'exprimer sur un certain nombre de thématiques incluant la rémunération du dirigeant mandataire social.</p>
<p>Composition du Comité des nominations (point 16-1 du Code)</p>	<p>Suite aux évolutions de la composition du Conseil d'administration 2016, le Conseil d'administration a décidé de nommer Messieurs Olivier Pécoux, Philippe Alfroid et Bernard Hours en qualité de membre du Comité des nominations. Bien que deux d'entre eux (Messieurs Philippe Alfroid et Olivier Pécoux) ne soient pas indépendants au sens des critères AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a décidé de privilégier la totale liberté d'esprit et de jugement de ces derniers. La composition du Comité sera revue en 2017.</p>
<p>Suspension du contrat de travail du dirigeant mandataire social (point 22 du Code)</p> <p>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.</p>	<p>Le Conseil du 27 novembre 2008, sur proposition du Comité des mandataires, avait exprimé une réserve sur « l'obligation » qui serait faite à un mandataire social de mettre fin à son contrat de travail dès lors qu'il serait nommé Président-Directeur Général ou Directeur Général. Autant cette disposition peut se comprendre pour un dirigeant recruté à l'extérieur ou nouvellement arrivé au sein du Groupe, autant elle est difficilement justifiable pour un cadre ayant fait un long parcours réussi au sein de la Société et appelé aux plus hautes responsabilités. En effet, au plan individuel cette mesure fragiliserait la position des intéressés au regard des risques encourus dans leur nouvelle charge, pourrait amener des candidats internes à refuser le poste ou conduirait à revoir à la hausse les rémunérations, ce qui n'est certes pas l'objectif recherché par les recommandations de l'AFEP et du MEDEF.</p> <p>Cette mesure détacherait les mandataires du corps social, n'irait pas dans le sens de la promotion interne et du « management durable » qui sont pourtant, pour Essilor International, les clefs de la construction de groupes puissants et stables. En conséquence, le Conseil d'administration d'Essilor a décidé de continuer de « suspendre » le contrat de travail des cadres supérieurs à l'occasion de leur nomination comme Président-Directeur Général ou Directeur Général mandataire social lorsque leur ancienneté dans la Société est d'au moins dix ans.</p>
<p>Le Conseil doit veiller à procéder à des attributions aux mêmes périodes calendaires, par exemple après la publication des comptes de l'exercice précédent et de préférence chaque année (point 24.3.3 du Code)</p>	<p>Le Conseil d'administration, réuni le 22 septembre 2016, a approuvé, sur proposition du Comité des mandataires et des rémunérations, l'ajustement du calendrier d'attribution des plans d'intéressement à long terme pour l'ensemble des salariés. Ceux-ci étaient jusqu'à présent soumis à l'approbation du Conseil d'administration tenu en fin d'année (fin novembre ou début décembre). Ils seront désormais soumis à l'approbation du Conseil d'administration de fin septembre ou début octobre. Cet ajustement permettra une meilleure coordination de la politique de rémunération du Groupe au cours d'une même année civile. Cette modification a ainsi pour objectif de renforcer la cohérence du cycle de gestion de la performance.</p>

2.5 Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le Rapport du Président du Conseil d'administration de la société Essilor International

Exercice clos le 31/12/2016

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

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ▶ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;

- ▶ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

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

Autres informations

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

Fait à Neuilly-Sur-Seine et à Courbevoie, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT
Olivier Lotz

MAZARS
Daniel Escudeiro

2.6 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Aux Actionnaires

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui

s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec Monsieur Laurent Vacherot, Directeur Général Délégué de votre société

1. Avenant au contrat de travail de Monsieur Laurent Vacherot formalisant les termes et conditions de la suspension du contrat de travail et de l'indemnité de cessation de fonction qui lui serait octroyée dans certains cas de rupture dudit contrat.

Votre Conseil d'administration dans sa séance du 6 décembre 2016 a autorisé, à l'occasion de la nomination de Monsieur Laurent Vacherot en tant que Directeur Général Délégué, la modification de son contrat de travail. Cet avenant formalise les termes et conditions de la suspension de son contrat de travail et de l'indemnité de cessation de fonction qui lui serait octroyée dans certains cas de rupture dudit contrat. Cette convention, conforme aux pratiques de marché, a été autorisée en application de l'article L. 225-42-1 du code de commerce. Il est précisé :

- ▶ concernant la suspension du contrat de travail, que la politique du groupe est de procéder à sa suspension lorsqu'un salarié, ayant au moins 10 ans d'ancienneté au sein de la société, est promu aux fonctions de dirigeant mandataire social ;

- ▶ s'agissant de l'indemnité de cessation de fonction en cas de rupture du contrat de travail du fait de la société (hors faute grave ou lourde) : les conditions d'octroi de l'indemnité de cessation de fonction, son montant maximal ainsi que ses modalités de calcul ont été définies conformément aux recommandations figurant dans le code de gouvernance des sociétés cotées AFEP-MEDEF. Le montant de l'indemnité de cessation de fonction serait équivalent à deux années de rémunération contractuelle (montant maximum de 2 636 000 €) étant précisé que l'assiette de l'indemnité sera basée sur la rémunération en vigueur au moment de la suspension du contrat de travail.

2. Continuité du régime de retraite à prestations définies dont Monsieur Laurent Vacherot bénéficiait déjà en sa qualité de salarié

Votre Conseil d'administration dans sa séance du 6 décembre 2016 a autorisé, à l'occasion de la nomination de Monsieur Laurent Vacherot en tant que Directeur Général Délégué, le maintien du régime de retraite à prestations définies dont il bénéficiait déjà en sa qualité de salarié de votre société, conformément aux pratiques de marché.

Les droits potentiels de retraite de Monsieur Laurent Vacherot, au titre de ce régime de retraite supplémentaire, sont plafonnés depuis le 2 décembre 2011 et en l'absence d'accroissement possible desdits droits au titre de son mandat de Directeur Général Délégué, l'octroi de l'engagement de retraite à prestations définies est soumis au seul alinéa premier de l'article L. 225-42-1 du code de commerce et n'est donc pas soumis à la loi Macron.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec Monsieur Olivier Pécoux, Directeur Général du groupe Rothschild & Co et administrateur de votre société

Lors de sa séance du 15 janvier 2017, votre Conseil d'administration a autorisé la conclusion d'un contrat de mandat avec la banque

Rothschild & Cie à l'effet de négocier les termes et conditions du rapprochement avec le groupe Luxottica. Les conditions d'intervention de la banque Rothschild & Cie sont des conditions de marché habituelles et d'usage dans ce type de mandat. Aucune rémunération n'a été versée en 2016, la commission n'étant due que si le projet de rapprochement avec le groupe Luxottica aboutit.

Votre société a retenu comme conseil la banque Rothschild & Cie compte tenu de son implication auprès de grands groupes internationaux dans nombre de transactions transfrontalières.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Avec Monsieur Hubert Sagnières, Président-Directeur Général de votre société

1. Suspension du contrat de travail

Votre Conseil d'administration dans sa séance du 26 novembre 2009 a autorisé la suspension du contrat de travail de Monsieur Hubert Sagnières à compter du 1^{er} janvier 2010 à l'occasion de sa nomination en tant que Directeur Général de votre société.

2. Indemnité de cessation de fonction

Monsieur Hubert Sagnières bénéficie au titre d'une clause de son contrat de travail suspendu pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de départ contractuelle d'un montant maximal de 2 259 000 euros dont 922 425 euros au titre des indemnités légales et conventionnelles et 1 336 575 euros d'indemnités supplémentaires intégralement soumises à des conditions de performance. Cet engagement a été autorisé par votre Conseil d'administration du 4 mars 2009 et réitéré le 3 mars 2010.

3. Régime de retraite supplémentaire

Monsieur Hubert Sagnières bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de votre société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salarié à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. Cet engagement a été autorisé par votre Conseil d'administration du 26 novembre 2009.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 15 mars 2017

Les Commissaires aux Comptes

PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT
Olivier Lotz

MAZARS
Daniel Escudeiro

ÉTATS FINANCIERS



3.1	COMMENTAIRES SUR LE RÉSULTAT ET LA SITUATION FINANCIÈRE	105
3.1.1	Résultat d'exploitation	105
3.1.2	Résultat net	107
3.1.3	Bilan et flux de trésorerie	107
3.2	INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	108
3.2.1	Évolutions récentes	108
3.2.2	Perspectives	108
3.2.3	Événements survenus depuis la clôture de l'exercice	108
3.2.4	Perspectives 2017	109
3.3	COMPTES CONSOLIDÉS 2016	110
3.3.1	Compte de résultat consolidé	110
3.3.2	État du résultat global consolidé	111
3.3.3	Bilan consolidé	112
3.3.4	Variation des capitaux propres	114
3.3.5	Tableau des flux de trésorerie consolidés	116
3.4	NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	117
3.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	164
3.6	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX PRIS EN CHARGE PAR LE GROUPE	165
3.7	COMPTES ANNUELS DE LA SOCIÉTÉ ESSILOR INTERNATIONAL	166
3.7.1	Principales données au 31 décembre 2016	166
3.7.2	Compte de résultat au 31 décembre 2016	167
3.7.3	Bilan au 31 décembre 2016	168
3.7.4	Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2016	169
3.8	ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE 2016	170
3.9	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	196



BLOC-NOTES

2016 : UNE NOUVELLE ANNÉE DE CROISSANCE ESSILOR RÉSOLUMENT TOURNÉ VERS L'AVENIR

<i>En millions d'euros</i>	2016	2015	Variation
Chiffre d'affaires	7 115	6 716	+ 5,9 %
Contribution de l'activité ^(a) <i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	1 321 18,6 %	1 263 18,8 %	+ 4,6 %
Résultat opérationnel	1 230	1 183	+ 3,9 %
Résultat net part du Groupe <i>(en % du chiffre d'affaires)</i>	813 11,4 %	757 11,3 %	+ 7,4 %
Bénéfice net par action <i>(en euros)</i>	3,79	3,57	+ 6,2 %
Cash-flow libre ^(b)	900	867	+ 3,8 %

(a) La contribution de l'activité représente le chiffre d'affaires net diminué du coût des ventes et des charges d'exploitation (charges de recherche-développement, charges commerciales et de distribution et autres charges d'exploitation).

(b) Flux de trésorerie provenant des opérations moins investissements corporels et incorporels selon le tableau des flux de trésorerie consolidés IFRS.

DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Les dernières informations financières vérifiées sont celles relatives aux exercices 2015 et 2016 (périodes du 1^{er} janvier au 31 décembre).

DOCUMENTS INCLUS PAR RÉFÉRENCE

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

- ▶ les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014 et le Rapport des Contrôleurs légaux sur les états financiers consolidés relatifs à l'exercice, figurant respectivement aux pages 96 à 164 et 165 du Document de référence de l'exercice 2014, déposé auprès de l'AMF le 12 mars 2015 sous le n° D.15-0131 ;
- ▶ les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015 et le Rapport des Contrôleurs légaux sur les états financiers consolidés relatifs à l'exercice, figurant respectivement aux pages 96 à 157 et 158 du Document de référence de l'exercice 2015, déposé auprès de l'AMF le 17 mars 2016 sous le n° D.16-0155.

INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES POUR PÉRIODES INTERMÉDIAIRES

La Société a choisi de ne pas reprendre dans ce Document les informations financières relatives aux périodes intermédiaires. Pour mémoire, les résultats consolidés au 30 juin 2016 ont été publiés le 29 juillet 2016. Le communiqué financier, le compte de résultat consolidé, le bilan consolidé et le tableau des flux de trésorerie consolidés au 30 juin 2016, ainsi que la présentation des résultats du premier semestre 2016 sont disponibles sur le site internet d'Essilor.



Les documents
de référence et
les communiqués
cités
sont disponibles sur :

@ Rubrique
Investisseurs/
Publications
www.essilor.com

3.1 Commentaires sur le résultat et la situation financière

Définitions :

A. Croissance organique / Croissance en base homogène : Croissance à taux de change et à périmètre constants. Se reporter à la définition telle que figurant en Note 2.3 des états financiers consolidés.

B. Acquisitions organiques : Acquisitions ou partenariats locaux.

C. Contribution de l'activité : Chiffre d'affaires net diminué du coût des ventes et des charges d'exploitation (charges de recherche-développement, charges commerciales et de distribution et autres charges d'exploitation).

D. Cash flow opérationnel : Ressources d'exploitation hors variation du besoin en fonds de roulement.

E. Cash flow libre : Flux de trésorerie provenant des opérations moins investissements corporels et incorporels selon le tableau des flux de trésorerie consolidés IFRS.

3.1.1 Résultat d'exploitation

Le compte de résultat simplifié

En millions d'euros	2016	2015	Variation
Chiffre d'affaires	7 115	6 716	+ 5,9 %
Marge brute	4 181	4 012	+ 4,2 %
<i>(en % du CA)</i>	58,8 %	59,7 %	
Charges d'exploitation	2 860	2 749	+ 4,0 %
Contribution de l'activité ^(a)	1 321	1 263	+ 4,6 %
<i>(en % du CA)</i>	18,6 %	18,8 %	
Résultat opérationnel	1 230	1 183	+ 3,9 %
<i>(en % du CA)</i>	17,3 %	17,6 %	
Résultat financier	(66)	(63)	
Impôt sur les sociétés	285	308	- 7,8 %
<i>(taux d'impôt)</i>	24,5 %	27,5 %	
Résultat net	880	813	+ 8,2 %
dont part du Groupe	813	757	+ 7,4 %
<i>(en % du CA)</i>	11,4 %	11,3 %	
Bénéfice net par action (en euros)	3,79	3,57	+ 6,2 %

(a) La contribution de l'activité représente le chiffre d'affaires net diminué du coût des ventes et des charges d'exploitation (charges de recherche-développement, charges commerciales et autres charges d'exploitation).

Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation

Chiffre d'affaires

Pour plus d'informations concernant le chiffre d'affaires, se référer au paragraphe 1.5 « L'exercice 2016 » du présent Document de référence.

Marge brute : en hausse de 4,2 %

En 2016, la marge brute (chiffre d'affaires – coût des produits vendus) s'élève à 4 181 millions d'euros et représente 58,8 % du chiffre d'affaires contre 59,7 % en 2015. Malgré des gains d'efficacité opérationnelle importants, la baisse du taux de marge brute provient de deux facteurs principaux : D'une part, le ralentissement de l'activité Verres en Amérique du Nord et, d'autre part, le développement des sites internet, lesquels ont une marge brute en général inférieure à la moyenne du Groupe.

Charges d'exploitation : + 4,0 %

Les charges d'exploitation représentent un montant de 2 860 millions d'euros, soit 40,2 % du chiffre d'affaires contre 40,9 % en 2015.

Elles comprennent principalement :

- ▶ les frais de recherche, de développement et d'ingénierie qui s'élèvent à 214 millions d'euros, stables par rapport à 2015 ;
- ▶ les coûts commerciaux qui représentent 1 750 millions d'euros contre 1 678 millions d'euros en 2015 et dont la hausse reflète principalement la croissance des forces de vente.

La contribution de l'activité (C) maintenue à un niveau élevé

La contribution de l'activité (C) a atteint 1 321 millions d'euros (+ 4,6 %), soit un taux de contribution de l'activité (C) équivalent à 18,6 % du chiffre d'affaires. Cette légère érosion (- 20 points de base) reflète :

- ▶ d'une part, un levier opérationnel (+ 20 points de base) lié à la croissance organique (A) du chiffre d'affaires du Groupe ainsi que des synergies réalisées avec les partenaires du Groupe ;
- ▶ d'autre part, la dilution provenant des acquisitions organiques (B) (- 40 points de base), en particulier celles réalisées dans le domaine des ventes en ligne (- 30 points de base) et dont la contribution en pourcentage du chiffre d'affaires est inférieure à la moyenne du Groupe.

Les modalités de calcul des variations de cet agrégat sont expliquées dans la note 2.3 des états financiers consolidés.

Contribution de l'activité (C)	2016	2015	Variation
En millions d'euros	1 321	1 263	+ 4,6 %
En % du chiffre d'affaires	18,6 %	18,8 %	

Autres produits / autres charges opérationnelles

Le poste « Autres produits / autres charges opérationnelles » correspond à une charge nette de 91 millions d'euros contre 80 millions d'euros en 2015. Il recouvre :

- ▶ des provisions pour restructurations d'un montant cumulé de 33 millions d'euros, provenant principalement de la rationalisation de certains sites de production, de la réorganisation des flux commerciaux et des dépréciations d'actifs incorporels en Amérique du Nord ;
- ▶ des charges de paiement en actions (plans d'actions de performance notamment) d'un montant de 64 millions d'euros.

Résultat opérationnel : en hausse de 3,9 %

En 2016, le résultat opérationnel (Contribution de l'activité (C) – Autres produits et autres charges) atteint 1 230 millions d'euros, soit 17,3 % du chiffre d'affaires.

Les modalités de calcul des variations de cet agrégat sont expliquées dans la note 2.3 des états financiers consolidés.

Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets

Il n'y a pas eu de changement important du chiffre d'affaires net ou des produits nets.

Stratégie et facteurs influents

La Société n'a pas connaissance de stratégie ou de facteur de nature gouvernementale, économique, budgétaire, monétaire ou politique pouvant influencer de manière significative, directement ou indirectement, sur ses opérations futures autre que l'impact potentiel du projet de rapprochement avec Luxottica annoncé le 16 janvier 2017, tel que décrit au paragraphe 3.2.3.

3.1.2 Résultat net

Résultat financier

Le résultat financier représente une charge nette de 66 millions d'euros contre 63 millions pour 2015.

Résultat net part du Groupe : + 7,4 % à 813 millions d'euros

Ce résultat comprend :

- ▶ un montant d'impôt sur les sociétés qui s'élève à 285 millions d'euros contre 308 millions en 2015, soit un taux effectif de 24,5 % contre 27,5 % en 2015. L'amélioration du taux est

essentiellement liée à, d'une part, une réduction de l'impôt sur les dividendes suite au paiement d'une part significative du dividende de l'exercice 2015 en actions du Groupe, et, d'autre part, à l'accord préalable sur les taux de royalties (APA) signé entre La France et les États-Unis en 2016 ;

- ▶ des intérêts minoritaires représentant 67 millions d'euros contre 56 millions en 2015. Cette augmentation provient essentiellement de l'amélioration des résultats de certains partenaires du Groupe, notamment en Asie et en Russie.

Le bénéfice net par action ressort à 3,79 euros, soit une hausse de 6,2 % supérieure à celle du chiffre d'affaires.

3.1.3 Bilan et flux de trésorerie

Cash flow libre (E) : + 3,8 % à 900 millions d'euros

Investissements

Les investissements corporels et incorporels s'élèvent à 294 millions d'euros en 2016. Ils recouvrent essentiellement les investissements industriels pour soutenir la croissance du Groupe.

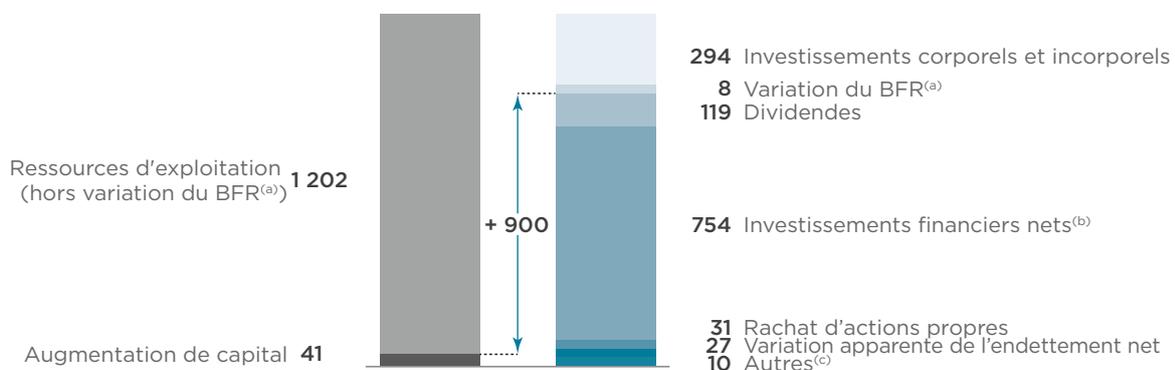
Les investissements financiers représentent 754 millions d'euros et incluent, notamment, les acquisitions réalisées au Royaume-Uni dans le domaine de l'internet (Vision Direct Group Ltd et MyOptique Group Ltd), ainsi que Photosynthesis Group Co., Ltd en Chine dans la division Sunglasses & Readers.

Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est en hausse de 8 millions d'euros pour l'exercice 2016. Cette très bonne performance provient, notamment, d'une gestion efficace des stocks et des dettes fournisseurs.

Tableau des flux simplifié

(en millions d'euros)



(a) BFR : besoin en fonds de roulement.

(b) Investissements financiers nets de trésorerie acquise plus dettes à l'entrée de périmètre des sociétés acquises.

(c) La rubrique Autres inclut l'effet de change à hauteur de 33 millions d'euros.

3.2 Informations sur les tendances

3.2.1 Évolutions récentes

La Société n'a pas connaissance de tendances ayant affecté la production, les ventes ou les stocks, ni les coûts ou les prix de vente depuis la fin du dernier exercice.

3.2.2 Perspectives

À l'exception des informations liées à l'annonce du rapprochement d'Essilor et de Luxottica (voir paragraphes 3.2.3 et 3.2.4), la Société n'a pas connaissance d'autres tendances, incertitudes, demandes ou autres engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur ses perspectives à moyen terme.

Il est établi que le verre ophtalmique a de bonnes perspectives de croissance à moyen et à long terme en raison du sous-équipement d'une grande partie de la population mondiale, du vieillissement de la population mondiale, et du fait que c'est le moyen de correction visuelle le plus économique et que ses progrès actuels lui permettent de bien se positionner par rapport aux technologies concurrentes.

3.2.3 Événements survenus depuis la clôture de l'exercice

Rapprochement d'Essilor et de Luxottica (extrait du communiqué du 16 janvier 2017)

Essilor et Delfin, actionnaire majoritaire du groupe Luxottica, ont annoncé le 16 janvier 2017 avoir signé un accord en vue de créer un acteur intégré et mondial de l'optique par le rapprochement d'Essilor et de Luxottica. Visant à répondre aux besoins croissants de santé visuelle, le nouveau groupe serait en mesure de proposer une offre complète associant un portefeuille important de marques, une capacité de distribution mondiale et une complémentarité d'expertises dans les verres correcteurs, les montures et le solaire.

L'opération consisterait en un rapprochement stratégique des activités d'Essilor et de Luxottica selon le schéma suivant : (i) Delfin apporterait la totalité de sa participation dans Luxottica (environ 62 %) à Essilor en échange d'actions nouvelles émises par Essilor dans le cadre d'un apport-scission soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'Essilor, sur la base d'une parité d'échange de 0,461 action Essilor pour une action Luxottica et (ii) Essilor lancerait ensuite une offre publique d'échange obligatoire, conformément aux dispositions de la loi italienne visant l'ensemble des actions émises par Luxottica restant en circulation, selon la même parité d'échange, en vue d'un retrait de la cote des actions de Luxottica.

Sur la base des comptes 2015 des deux sociétés, le nouvel ensemble représenterait un chiffre d'affaires net supérieur à 15 milliards d'euros, un EBITDA net autour de 3,5 milliards d'euros et plus de 140 000 collaborateurs.

La réalisation de l'opération est attendue pour le deuxième semestre 2017, sous réserve de la satisfaction de plusieurs conditions suspensives, dont l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Essilor réunis en Assemblée Générale et par les titulaires de droits de vote double réunis en Assemblée spéciale, ainsi que l'obtention des autorisations par les autorités de concurrence concernées.

Acquisitions

Depuis le 1^{er} janvier 2017, Essilor a poursuivi sa politique de partenariat avec des leaders locaux sur le marché de l'optique, et a conclu quatre transactions représentant un montant de chiffre d'affaires annuel de 19 millions d'euros environ.

Au **Brésil**, le Groupe a acquis la majorité du capital de **Visolab Produtos Opticos Ltda**, un laboratoire de prescription situé dans l'État de Sergipe et réalisant un chiffre d'affaires d'environ 22 millions de réals brésiliens.

En **Inde**, Essilor a fait l'acquisition d'une participation majoritaire dans **Mangalsons Optics PTE Ltd**, un distributeur de verres organiques et minéraux, de lunettes de soleil et de montures de prescription ayant réalisé un chiffre d'affaires d'environ 460 millions de roupies indiennes en 2016.

Le Groupe s'apprête à faire son entrée en **Ethiopie** en signant un accord pour prendre une participation majoritaire dans le capital de **Sun Optical Technologies**, un laboratoire de prescription réalisant un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un million d'euros. La finalisation de cette transaction est soumise à l'approbation finale des autorités locales.

Aux **Pays-Bas**, le Groupe a acquis une participation majoritaire dans **Optitrade Logistics Center (OLC)**, la plateforme de distribution d'Optitrade, un groupement d'achat qui regroupe environ 650 magasins d'optique dans le pays. Ce partenariat vise à développer de nouvelles offres de produits et de services et à accompagner la croissance des membres d'Optitrade sur le marché domestique. OLC continuera d'être dirigée par l'équipe actuelle.

3.2.4 Perspectives 2017

En 2017, Essilor va progressivement accentuer le déploiement de l'innovation et lancer, au cours des prochains dix-huit mois, plusieurs produits importants sous ses trois marques principales de verres correcteurs : Varilux®, Crizal® et Transitions®. De plus, le Groupe va accélérer le développement de ses activités dans le Solaire et la vente de produits optiques par internet, en capitalisant sur les interconnexions entre les gammes de produits, l'expansion géographique et la complémentarité avec les acquisitions récentes.

Le renforcement de la direction et de l'organisation opérationnelle du Groupe apportera une plus grande réactivité et une meilleure efficacité à la mise en œuvre de la stratégie.

Ainsi, Essilor prévoit une progression du chiffre d'affaires hors change comprise entre 6 % et 8 %, dont une croissance en base homogène (A) comprise entre 3 % et 5 %. La contribution de l'activité (C) devrait, quant à elle, se situer autour de 18,5 % du

chiffre d'affaires, un niveau reflétant l'impact dilutif à court terme du rapide développement des activités de vente en ligne. Compte tenu de l'effet graduel des plans d'actions au cours de l'année et de la base de comparaison, le Groupe anticipe un niveau de croissance et de rentabilité plus élevé au second semestre qu'au premier semestre.

Parallèlement, le Groupe a démarré la mise en œuvre du projet de rapprochement avec le groupe Luxottica, annoncé le 16 janvier 2017. Ce rapprochement viserait à créer un acteur intégré et mondial de l'optique pour répondre aux besoins croissants de santé visuelle. Cette opération est soumise à plusieurs conditions suspensives, dont l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Essilor réunis en Assemblée Générale et par les titulaires de droits de vote double réunis en Assemblée spéciale, ainsi que l'obtention des autorisations par les autorités de concurrence concernées.

3.3 Comptes consolidés 2016

3.3.1 Compte de résultat consolidé

En millions d'euros sauf données par action	Notes	Année 2016	Année 2015
Chiffre d'affaires	3	7 115	6 716
Coût des produits vendus		(2 934)	(2 704)
MARGE BRUTE		4 181	4 012
Charges de recherche et de développement		(214)	(214)
Charges commerciales et de distribution		(1 750)	(1 678)
Autres charges d'exploitation		(896)	(857)
CONTRIBUTION DE L'ACTIVITÉ ^(a)		1 321	1 263
Autres produits opérationnels	5	18	18
Autres charges opérationnelles	5	(109)	(98)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	3	1 230	1 183
Coût de l'endettement financier net	6	(54)	(54)
Autres produits financiers	7		5
Autres charges financières	7	(12)	(14)
Résultat des sociétés mises en équivalence		1	1
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		1 165	1 121
Impôt sur les résultats	8	(285)	(308)
RÉSULTAT NET		880	813
dont part du Groupe		813	757
dont part des minoritaires		67	56
Résultat net part du Groupe par action (en euros)		3,79	3,57
Nombre moyen d'actions (en milliers)	9	214 614	212 226
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)		3,71	3,50
Nombre moyen d'actions dilué (en milliers)	10	219 203	216 583

(a) La contribution de l'activité représente le chiffre d'affaires net diminué du coût des produits vendus et des charges d'exploitation (charges de recherche-développement, charges commerciales et de distribution et autres charges d'exploitation).

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3.3.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Année 2016			Année 2015		
	Part du Groupe	Part des minoritaires	Total	Part du Groupe	Part des minoritaires	Total
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE (A)	813	67	880	757	56	813
Éléments du résultat global non recyclables en résultat						
Écarts actuariels sur engagements de retraite	(31)		(31)	(10)		(10)
Impôts sur les éléments non recyclables	1		1	2		2
Éléments du résultat global recyclables en résultat						
Couvertures des flux de trésorerie, part efficace	2		2	(2)		(2)
Variations de juste valeur des immobilisations financières				(1)		(1)
Écarts de conversion	212	(3)	209	188	27	215
Impôts sur les éléments recyclables				1		1
TOTAL DES PRODUITS (CHARGES) DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES, NET D'IMPÔTS (B)	184	(3)	181	178	27	205
ÉLÉMENTS EN CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT, NETS D'IMPÔTS (A) + (B)	997	64	1 061	935	83	1 018

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3.3.3 Bilan consolidé

Actif

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Écarts d'acquisition	11	6 191	5 295
Autres immobilisations incorporelles	12	1 825	1 826
Immobilisations corporelles	13	1 214	1 200
Titres mis en équivalence		8	5
Actifs financiers non courants	14	136	139
Impôts différés actifs	8	187	169
Créances d'exploitation non courantes		37	24
Autres actifs non courants		56	41
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		9 654	8 699
Stocks et en cours	15	1 125	1 099
Avances et acomptes aux fournisseurs		31	32
Créances d'exploitation courantes	16	1 618	1 456
Créances d'impôt		81	60
Créances diverses		25	34
Instruments financiers dérivés actif	21	45	64
Charges constatées d'avance		67	61
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	517	466
ACTIFS COURANTS		3 509	3 272
TOTAL DE L'ACTIF		13 163	11 971

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Passif

En millions d'euros	Notes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital		39	39
Primes d'émission		591	400
Réserves consolidées		4 936	4 441
Actions propres		(168)	(223)
Réserves de couverture et de réévaluation		(159)	(131)
Écarts de conversion		636	424
Résultat net part du Groupe		813	757
Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère		6 688	5 707
Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle		366	385
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS		7 054	6 092
Provisions pour retraites	18	344	295
Dettes financières à long terme	20	1 364	1 905
Impôts différés passifs	8	383	422
Autres passifs non courants	22	300	404
PASSIFS NON COURANTS		2 391	3 026
Provisions pour risques	19	393	369
Dettes financières à court terme	20	1 246	674
Avances et acomptes reçus des clients		33	31
Dettes d'exploitation courantes	16	1 431	1 357
Dettes d'impôt		73	87
Autres passifs courants	22	509	316
Instruments financiers dérivés passif	21	22	9
Produits constatés d'avance		11	10
PASSIFS COURANTS		3 718	2 853
TOTAL DU PASSIF		13 163	11 971

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3.3.4 Variation des capitaux propres

Exercice 2016

En millions d'euros	Primes		Réserves		Écart de conversion	Actions d'auto contrôle	Résultat net part Groupe	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
	Capital d'émission	Réserves de réévaluation	Réserves							
CAPITAUX PROPRES AU 1^{er} JANVIER 2016	39	400	(131)	4 441	424	(223)	757	5 707	385	6 092
Augmentations de capital ^(a)		158						158		158
Augmentation de capital réservée aux salariés		26						26		26
Exercice d'options de souscription		7						7		7
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires									7	7
Paiement en actions				54				54		54
Cession nette/(Rachat net) d'actions d'autocontrôle				(86)		55		(31)		(31)
Affectation du résultat				757			(757)			
Impact des variations de périmètre				7				7	(50)	(43)
Dividendes distribués				(237)				(237)	(40)	(277)
TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES		191		495		55	(757)	(16)	(83)	(99)
Produits (charges) directement en capitaux propres			(28)					(28)		(28)
Résultat de la période							813	813	67	880
Écarts de conversion et divers					212			212	(3)	209
ÉLÉMENTS EN CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT			(28)		212		813	997	64	1 061
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	39	591	(159)	4 936	636	(168)	813	6 688	366	7 054

(a) Le Groupe a proposé aux actionnaires un paiement du dividende au titre de l'année 2015 en actions ou en numéraire. Les actionnaires ayant exercé cette option ont reçu des nouvelles actions Essilor à un prix préférentiel de souscription correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action Essilor sur le marché réglementé Euronext à Paris aux 20 séances de bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale du 11 mai 2016, cette moyenne étant diminuée du montant du dividende par action de 1,11 euro. Le Groupe a ainsi créé 1 578 804 actions nouvelles.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

Exercice 2015

En millions d'euros	Capital	Primes d'émission	Réserves de réeval.	Réserves	Écart de conversion	Actions d'auto contrôle	Résultat net part Groupe	Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
CAPITAUX PROPRES AU 1^{er} JANVIER 2015	39	360	(121)	3 758	236	(286)	929	4 915	345	5 260
Augmentation de capital réservée aux salariés		25						25		25
Exercice d'options de souscription		15						15		15
Augmentations de capital souscrites par les minoritaires									6	6
Paiement en actions				41				41		41
Cession nette/(Rachat net) d'actions d'autocontrôle				(63)		63				
Affectation du résultat				929			(929)			
Impact des variations de périmètre				(8)				(8)	(14)	(22)
Dividendes distribués				(216)				(216)	(35)	(251)
TRANSACTIONS AVEC LES ACTIONNAIRES		40		683		63	(929)	(143)	(43)	(186)
Produits (charges) directement en capitaux propres			(10)					(10)		(10)
Résultat de la période							757	757	56	813
Écarts de conversion et divers					188			188	27	215
ÉLÉMENTS EN CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT			(10)		188		757	935	83	1 018
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015	39	400	(131)	4 441	424	(223)	757	5 707	385	6 092

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3.3.5 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En millions d'euros	Notes	Année 2016	Année 2015
RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ ^(a)		880	813
Résultats, nets des dividendes encaissés, des sociétés mises en équivalence		(1)	(1)
Amortissements, provisions et autres charges calculées		360	380
Résultat avant amortissements et sociétés mises en équivalence		1 239	1 192
Dotations (reprise) nette aux provisions pour risques et charges		(50)	(8)
Résultat des cessions d'actifs		(6)	(1)
Capacité d'autofinancement après impôt et coût de l'endettement financier net		1 183	1 183
Coût de l'endettement financier net ^(a)		54	54
Charges d'impôts (y compris impôts différés) ^(a)		285	308
Capacité d'autofinancement avant impôt et coût de l'endettement financier net		1 522	1 545
Impôts payés		(264)	(265)
Intérêts financiers nets reçus (versés)		(56)	(35)
Variation du besoin en fonds de roulement		(8)	(51)
FLUX DE TRÉSORERIE NET PROVENANT DES OPÉRATIONS		1 194	1 194
Investissements incorporels et corporels		(294)	(327)
Acquisition de titres, nette de la trésorerie acquise		(706)	(780)
Variation des autres actifs non financiers		(43)	(13)
Cessions d'autres actifs financiers, d'actifs corporels et incorporels		21	7
FLUX DE TRÉSORERIE NET AFFECTÉ AUX INVESTISSEMENTS		(1 022)	(1 113)
Augmentation de capital ^(b)		41	46
Cession nette (rachat net) d'actions propres ^(b)		(31)	
Dividendes versés :			
▶ aux actionnaires d'Essilor ^(b)		(79)	(216)
▶ aux actionnaires minoritaires par les filiales intégrées ^(b)		(40)	(35)
Émission d'emprunts obligataires	20		300
Augmentation / (Diminution) des emprunts hors dettes sur crédit-bail	20	(31)	(345)
Remboursement des dettes de crédit-bail		(3)	(2)
FLUX DE TRÉSORERIE NET LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(143)	(252)
VARIATION DE LA TRÉSORERIE NETTE		29	(171)
Trésorerie nette au 1^{er} janvier		431	598
Incidence des variations des taux de change			4
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE		460	431
Trésorerie et équivalents de trésorerie	20	517	466
Concours bancaires	20	(57)	(35)

(a) Se référer au compte de résultat.

(b) Se référer au tableau de variation des capitaux propres.

L'annexe fait partie intégrante des comptes consolidés.

3.4 Notes aux états financiers consolidés

NOTE 1.	Principes comptables	118
NOTE 2.	Change et périmètre de consolidation	129
NOTE 3.	Information par secteurs opérationnels	132
NOTE 4.	Charges de personnel et dotation aux amortissements	134
NOTE 5.	Autres produits et charges opérationnels	134
NOTE 6.	Coût de l'endettement net	136
NOTE 7.	Autres produits et charges financiers	136
NOTE 8.	Impôts sur les résultats	136
NOTE 9.	Évolution du nombre d'actions	138
NOTE 10.	Résultat par action dilué	139
NOTE 11.	Écarts d'acquisition	139
NOTE 12.	Autres immobilisations incorporelles	141
NOTE 13.	Immobilisations corporelles	142
NOTE 14.	Autres actifs financiers non courants	143
NOTE 15.	Stocks et En cours	144
NOTE 16.	Créances et dettes d'exploitation courantes	144
NOTE 17.	Trésorerie et équivalents de trésorerie	145
NOTE 18.	Provisions pour retraites et autres avantages	145
NOTE 19.	Provisions pour risques	148
NOTE 20.	Endettement net et dettes financières	149
NOTE 21.	Instruments financiers	151
NOTE 22.	Autres passifs courants et non courants	154
NOTE 23.	Engagements hors bilan	154
NOTE 24.	Risques de marché	155
NOTE 25.	Risques environnementaux	159
NOTE 26.	Passifs éventuels	159
NOTE 27.	Effectifs et charges de personnel	160
NOTE 28.	Transactions avec les parties liées	160
NOTE 29.	Honoraires des Commissaires aux comptes	161
NOTE 30.	Événements postérieurs à la clôture	161
NOTE 31.	Périmètre de consolidation	162

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

1.1 Généralités

Essilor International (Compagnie Générale d'Optique) est une société anonyme à Conseil d'administration, soumise au droit français. Le siège social est situé au 147, rue de Paris, 94220 Charenton-le-Pont. Les activités principales de la société concernent la conception, la fabrication et la commercialisation de verres ophtalmiques et d'instruments relatifs à l'optique ophtalmique.

Les états financiers consolidés sont arrêtés par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation des actionnaires en

Assemblée Générale. Les états financiers consolidés 2016 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 16 février 2017.

Les états financiers sont établis dans une perspective de continuité de l'exploitation.

La devise fonctionnelle et de présentation du Groupe est l'euro. Les chiffres sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

1.2 Base de préparation des états financiers

Conformément au Règlement européen n° 1606 / 2002 du 19 juillet 2002, le groupe Essilor applique, à compter du 1^{er} janvier 2005, l'intégralité des normes comptables internationales, qui comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs

interprétations depuis le 1^{er} janvier 2005, telles qu'approuvées dans l'Union européenne, applicables de manière obligatoire au 31 décembre 2016 et consultables sur le site internet de la Commission européenne ⁽¹⁾.

1.3 Nouvelles normes comptables et interprétations

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les comptes annuels arrêtés au 31 décembre 2015. Les normes, amendements et interprétations aux normes publiées, d'application obligatoire à partir de l'exercice 2016, voir ci-après, n'ont pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe :

- ▶ amendements à IAS1 – Initiative informations à fournir ;
- ▶ amendements à IAS 16 et IAS 38 – Clarification des méthodes acceptables de dépréciation et d'amortissement ;
- ▶ amendement à IAS 19 – Régimes à prestations définies : cotisations des membres du personnel ;
- ▶ amendement à IFRS 11 – Comptabilisation d'acquisitions de participations dans des opérations conjointes.

Par ailleurs, le Groupe n'applique pas par anticipation les normes, amendements et interprétations d'application non obligatoire et ne pouvant pas être anticipés au 1^{er} janvier 2016 :

- ▶ IFRS 9 – Instruments financiers, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 selon l'IASB ;
- ▶ IFRS 14 – Comptes de report réglementaires ;
- ▶ IFRS 15 – Revenus de contrats clients, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 selon l'IASB : le Groupe est en cours de revue des contrats clients les plus significatifs

dans ses différents secteurs d'activité afin d'être en mesure de déterminer l'impact potentiel de cette norme sur la reconnaissance de son chiffre d'affaires. Au regard des travaux préliminaires réalisés, le Groupe anticipe que son application aura notamment pour effet le reclassement entre le chiffre d'affaires et certaines lignes du résultat opérationnel de certaines prestations reçues ou effectuées par le Groupe et de certaines dépenses notamment de marketing ;

- ▶ IFRS16 – Contrat de locations, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 selon l'IASB ;
- ▶ amendements à IAS 7 – Initiatives concernant les informations à fournir, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017 selon l'IASB ;
- ▶ amendements à IAS 12 – Comptabilisation d'impôts différés actifs au titre de pertes non réalisées, d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2017 selon l'IASB ;
- ▶ amendements à IFRS 2 – Classement et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- ▶ amendements à IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apports d'actifs entre un investisseur et une entité associée ou une coentreprise.

Le Groupe procède actuellement à l'évaluation des impacts de ces normes sur ses états financiers.

(1) http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission.

1.4 Utilisation d'estimations

La préparation des états financiers requiert, de la part de la direction, l'utilisation d'estimations et d'hypothèses susceptibles d'impacter les montants d'actifs, passifs, produits et charges figurant dans les comptes, ainsi que les informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels à la date d'arrêt des états financiers. Les estimations et hypothèses les plus significatives concernent notamment :

- ▶ l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition ;
- ▶ les justes valeurs relatives aux regroupements d'entreprise et les dettes sur engagements conditionnels de rachat des minoritaires ;

- ▶ l'appréciation du niveau de risque pour déterminer le montant des provisions pour risques et charges ;
- ▶ l'évaluation des engagements de retraite.

Les montants définitifs pourraient différer de ces estimations.

Le Groupe est soumis à l'impôt sur le résultat dans de nombreux pays relevant de réglementations fiscales différentes. La détermination de l'impôt requiert l'utilisation d'estimations et d'hypothèses élaborées sur la base des informations disponibles à la date d'arrêt des comptes.

1.5 Présentation des états financiers

Certains reclassements relatifs à la présentation des données comparatives ont pu être effectués afin de se conformer à la présentation de l'exercice en cours ou aux normes IFRS.

1.6 Méthodes de consolidation

Les sociétés dont le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle sont consolidées par intégration globale. Le contrôle existe lorsque le Groupe est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels ne sont pris en considération que dans la mesure où ils confèrent au Groupe des droits substantifs.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont mises en équivalence. L'influence notable est présumée exister lorsque le Groupe détient, directement ou indirectement, au moins 20 % des droits de vote.

Les principes et méthodes comptables appliqués par les sociétés mises en équivalence sont conformes aux IFRS et homogènes avec les principes comptables du Groupe.

Les critères retenus pour déterminer les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation sont décrits dans la note intitulée « Évolution du périmètre de consolidation » (note 2.2).

Le résultat des sociétés acquises ou cédées en cours d'exercice est retenu dans le compte de résultat pour la part revenant au Groupe à compter de la date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession. En cas de variation du pourcentage d'intérêt en cours d'exercice, la part du Groupe dans le résultat est calculée en appliquant :

- ▶ l'ancien pourcentage d'intérêt au résultat dégagé avant la date de variation du pourcentage d'intérêt ;
- ▶ le nouveau pourcentage d'intérêt au résultat dégagé après cette date et jusqu'à la clôture.

En cas de baisse du pourcentage d'intérêt dans une filiale la variation de la quote-part de capitaux propres détenue est alors enregistrée dans les capitaux propres selon IFRS 10 s'il n'y a pas eu perte de contrôle, et dans le résultat s'il y a eu perte de contrôle, l'opération s'analysant comme une cession.

Les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

1.7 Information par secteurs opérationnels

L'information par secteurs opérationnels du Groupe est présentée selon les données de gestion fournies en interne à la direction pour la prise de décision quant à l'allocation des ressources et l'analyse de la performance des activités.

Ces informations sont établies conformément aux normes IFRS utilisées par le Groupe pour ses états financiers consolidés.

Le Groupe est organisé en trois activités : l'activité Verres et matériel optique, l'activité Équipements et l'activité Sunglasses & Readers.

L'activité **Verres et matériel optique** est constituée par la production, la prescription, la distribution et le négoce des verres ainsi que par la vente de petits matériels utilisés par les opticiens

en lien avec la vente des verres. Le client final de cette activité est un professionnel du métier de la vue (opticien, optométriste).

La chaîne de l'activité Verres et matériel optique est conçue de façon à former un maillage complet aux interactions multiples. L'activité dispose en effet d'un réseau mondial d'usines, de laboratoires de prescription, de centres de taillage-montage et de centres de distribution qui servent les professionnels de l'optique partout dans le monde. Ce réseau est géré de manière centralisée, de même que le sont les fonctions recherche et développement, marketing, propriété intellectuelle et ingénierie au sein du Groupe.

L'activité **Équipements** est constituée par la production, la distribution et la vente d'équipements de grande capacité

(machines de surfacage digital, machines de vernissage de verres) utilisés dans les usines et dans les laboratoires de prescription pour la finition des verres semi-finis. Le client final de cette activité est un fabricant de verres optiques.

L'activité **Sunglasses & Readers** est constituée par la production, la distribution et la vente de lunettes solaires sans prescription ainsi que de lunettes prémontées. Le client final de cette activité est un détaillant vendant ces produits à des particuliers.

1.8 Tableau des flux de trésorerie consolidés

Le tableau de flux de trésorerie est établi selon la méthode indirecte, selon laquelle le résultat net est corrigé des transactions sans impact sur la trésorerie, des décalages de trésorerie liés à l'exploitation et des produits et charges relatifs aux opérations de financement et d'investissement.

Le résultat avant amortissements et sociétés mises en équivalence est égal à la somme du résultat net des sociétés intégrées, majoré des dotations aux amortissements et provisions (hors provisions sur actif circulant), des charges calculées (principalement charges sur options de souscription et d'achats d'actions, attributions gratuites d'actions et plan d'épargne entreprise) et des dividendes reçus des sociétés mises en équivalence.

Le besoin en fonds de roulement comprend les stocks et les créances (dettes) d'exploitation, les créances (dettes) diverses, les produits et charges constatés d'avance. La variation du besoin en fonds en roulement s'entend hors effets de périmètre.

Les flux en devises des sociétés étrangères sont convertis au taux de change moyen de la période.

L'incidence de la variation des taux de change sur la trésorerie nette correspond à la variation des taux entre la clôture et l'ouverture sur la trésorerie d'ouverture et à la différence entre le taux de clôture et le taux moyen pour les flux de la période.

Les acquisitions (cessions) de titres consolidés représentent le prix d'acquisition (de cession) corrigé de la trésorerie nette de la société acquise (cédée) à la date de l'opération.

La trésorerie est égale à la somme des placements de trésorerie répondant à la définition d'équivalents de trésorerie et des disponibilités minorée des concours bancaires courants.

- ▶ Les OPCVM monétaires, qui constituent l'essentiel des placements de trésorerie du Groupe, sont considérés comme des équivalents de trésorerie lorsqu'ils respectent les critères de gestion définis par la norme IAS 7.
- ▶ Les placements de trésorerie ne répondant pas à la définition d'équivalents de trésorerie sont exclus de la trésorerie. Les acquisitions (cessions) correspondantes sont considérées comme des opérations de financement.

1.9 Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les comptes des sociétés étrangères sont établis dans la devise fonctionnelle de l'entité. La devise fonctionnelle est définie comme la monnaie de l'environnement économique primaire dans lequel l'entité opère.

Les données en devise fonctionnelle sont converties en euros sur la base :

- ▶ du taux de change de clôture pour les comptes de bilan ;

- ▶ du taux de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et les flux de l'exercice.

L'écart entre les situations nettes converties au taux de clôture et leurs valeurs aux taux historiques, ainsi que celui provenant de l'utilisation des taux moyens pour déterminer le résultat, figure au poste « Différence de conversion » dans les capitaux propres et y est maintenu jusqu'à ce que les investissements étrangers auxquels il se rapporte soient vendus ou liquidés.

1.10 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires comprend les ventes de produits et les prestations de services. Il est présenté net de remises et ristournes de nature commerciale, des escomptes de règlement, des retours et de certaines commissions proportionnelles au chiffre d'affaires et des programmes de fidélité clients assimilables à une vente différée.

Les ventes de produits Verres et Sunglasses & Readers (lunettes solaires sans prescription et lunettes prémontées) sont

constatées lorsque le produit a été livré au client, que le client a accepté les produits et que le recouvrement de la créance correspondante est raisonnablement certain.

Le chiffre d'affaires des Équipements de Laboratoires est constaté lorsque les risques et avantages associés à la propriété de la machine sont transférés au client, soit lorsque les réceptions physiques et techniques sont effectuées par ce dernier.

1.11 Coût des produits vendus

Le coût des ventes comprend principalement le coût de revient des produits vendus, diminué, le cas échéant, des produits sur escomptes de règlement.

1.12 Contribution de l'activité

Le Groupe considère la Contribution de l'activité comme une mesure de sa performance opérationnelle, y compris de ses secteurs opérationnels présentés dans l'information sectorielle. La Contribution de l'activité représente le chiffre d'affaires net

diminué du coût des produits vendus et des charges d'exploitation (charges de recherche et de développement, charges commerciales et de distribution et autres charges d'exploitation).

1.13 Autres produits et charges opérationnels

Les produits et charges non inhérents à l'activité récurrente du Groupe en raison de leur nature, leur caractère inhabituel et/ou significatif, sont comptabilisés en autres produits et charges opérationnels. Ils comprennent principalement :

- ▶ les frais d'acquisitions stratégiques, les corrections d'estimation sur les bilans d'ouverture des filiales acquises constatées après le délai d'affectation d'un an, les variations des compléments de prix des acquisitions réalisées après le

1^{er} janvier 2010, le résultat de cession d'activités et d'entités consolidées ainsi que, dans le cadre d'acquisition par étapes, la réévaluation à la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue ; et

- ▶ les dépréciations d'actifs corporels ou incorporels de matérialité significative, les coûts liés aux restructurations, les charges sur paiements en actions et les coûts et provisions sur litiges.

1.14 Paiements en actions

Options de souscription d'actions et attributions gratuites d'actions soumises à des conditions de performance

La juste valeur des options et attributions gratuites est déterminée selon des méthodes adaptées à leurs caractéristiques :

- ▶ les options de souscription d'actions qui sont soumises à des conditions de performance du cours de l'action, sont évaluées selon le modèle de Monte Carlo ;
- ▶ les actions gratuites dont le nombre dépend de l'évolution du cours de l'action par rapport au cours de référence à la date d'attribution, sont évaluées selon le modèle de Monte Carlo.

La juste valeur à la date d'attribution des options de souscription d'actions est comptabilisée en charges sur la période d'acquisition des droits de l'option, en fonction de la probabilité d'exercice de ces options avant leur échéance, avec en contrepartie une augmentation des réserves consolidées.

Pour les attributions d'actions gratuites soumises à des conditions de performance, la période d'acquisition des droits correspond au délai le plus probable de réalisation des conditions de performance, déterminé selon le modèle de Monte Carlo.

Pour les plans ouverts d'actions gratuites de novembre 2012, novembre 2013, novembre 2014, décembre 2015, septembre 2016 et décembre 2016, une décote d'incessibilité a été appliquée pour la partie des actions qui sera attribuée définitivement après réalisation des conditions de performance du plan, cette partie étant non disponible pour les bénéficiaires sur une période estimée à cinq ans pour les plans d'actions gratuites de novembre 2012, novembre 2013 et novembre 2014, 3,5 ans pour le plan d'actions gratuites de décembre 2015 et deux ans pour les plans d'actions gratuites de septembre 2016 et décembre 2016.

Les paramètres retenus dans ces modèles sont déterminés à la date d'attribution :

- ▶ la volatilité du cours de l'action est déterminée sur une base historique ;

- ▶ le taux d'intérêt sans risque correspond au taux d'intérêt des emprunts d'État ;
- ▶ l'impact des dividendes est intégré dans le modèle au travers d'une hypothèse de taux de rendement, en fonction des dividendes distribués au titre de l'exercice précédent ;
- ▶ la durée de vie attendue des options est déterminée en fonction de la fin de la période d'indisponibilité et de la date d'échéance de l'option ;
- ▶ la décote d'incessibilité appliquée aux plans d'actions gratuites de novembre 2012, novembre 2013, novembre 2014, décembre 2015, septembre 2016 et décembre 2016 est déterminée sur la base du coût pour le salarié d'une stratégie en deux étapes consistant à vendre à terme les actions incessibles à la fin de la période d'incessibilité et à acheter un même nombre d'actions au comptant, en finançant cet achat par un prêt, conformément au communiqué du CNC du 21 décembre 2004.

À chaque clôture, le Groupe évalue la probabilité de perte des droits aux options ou aux actions gratuites avant la fin de la période d'indisponibilité. Le cas échéant, l'impact de la révision de ces estimations est constaté en résultat avec en contrepartie une variation des réserves consolidées.

Augmentations de capital réservées aux salariés

Pour les augmentations de capital réservées aux salariés, la différence entre le cours de bourse à la date de l'opération et le prix de souscription des actions est comptabilisée en charges dès la réalisation de l'augmentation de capital.

La norme IFRS 2 mentionne la possibilité de tenir compte d'une décote liée à l'absence de liquidité (restrictions de transfert des actions souscrites), sans toutefois fournir d'indication pour l'évaluer. Le CNC a publié le 21 décembre 2004 un communiqué dans lequel il propose une méthode afin d'évaluer cette décote. Le Groupe a décidé de prendre en compte la décote d'illiquidité à compter du 2nd semestre 2007. Conformément au communiqué du

CNC, le montant de cette décote est déterminé sur la base du coût pour le salarié d'une stratégie en deux étapes consistant à vendre à terme les actions incessibles à la fin de la période d'incessibilité,

et à acheter un même nombre d'actions au comptant, en finançant cet achat par un prêt.

1.15 Résultat financier

Les charges et produits d'intérêts sont comptabilisés dans l'exercice où ils sont encourus, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le coût de l'endettement brut est constitué par les intérêts courus sur les financements et les dérivés de taux, les commissions de non-utilisation sur lignes de crédit ainsi que par le report / déport

sur les dérivés de change en couverture des positions bilancielle en devises.

Les produits de trésorerie et équivalents comprennent les intérêts reçus et courus sur les placements effectués par les sociétés du Groupe (dépôts bancaires) et les plus ou moins-values latentes et réalisées sur les valeurs mobilières de placement.

1.16 Opérations en devises

Lors de la comptabilisation initiale d'une opération libellée en monnaie étrangère, les montants libellés en devises sont convertis dans la devise fonctionnelle de l'entité sur la base du taux de change à la date de l'opération. À la clôture de l'exercice, les dettes et créances en devises sont converties au taux de change de clôture. Les gains et pertes de change sont constatés en résultat financier.

Les produits et les charges sur opérations en devises sont constatés au taux de change du jour de l'opération. Lorsque l'opération fait l'objet d'une couverture de flux de trésorerie au sens de la norme IAS 39, le produit ou la charge est corrigé de la part efficace du gain ou de la perte sur la juste valeur de l'instrument de couverture du risque de change à la date de la transaction.

1.17 Actifs et passifs évalués à la juste valeur

En application de la norme IAS 39, les instruments dérivés (y compris change à terme) sont comptabilisés à leur coût d'acquisition puis réévalués à leur juste valeur à la date de clôture.

Le traitement de la variation de juste valeur des instruments financiers est le suivant :

- ▶ instruments financiers affectés à la couverture des transactions futures : la part efficace de la variation de la juste valeur est enregistrée en réserves de couverture jusqu'à la réalisation effective de la transaction prévue. Lorsque la transaction prévue est réalisée, le montant constaté en capitaux propres est repris par résultat : le produit ou la charge est corrigé de la part efficace du gain ou de la perte sur la juste valeur de l'instrument de couverture. La part inefficace de la variation de la juste valeur est constatée en résultat financier ;
- ▶ instruments financiers affectés à la couverture du risque de change de l'investissement net dans une société étrangère : la part efficace de la variation de la juste valeur est enregistrée en réserves de couverture puis reclassée en écart de conversion à l'échéance de l'instrument de couverture. Cet écart de conversion est repris par résultat lorsque l'investissement étranger auquel il se rapporte est vendu ou liquidé. La part inefficace de la variation de la juste valeur est constatée en résultat financier ;

▶ instruments financiers affectés à la couverture de juste valeur d'actifs ou de passifs existants : la variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat, symétriquement à la variation de la juste valeur des actifs et passifs couverts ;

▶ instruments financiers non affectés à une relation de couverture : selon la norme IAS 39, certains instruments dérivés ne peuvent pas être affectés à une relation de couverture, bien qu'ils constituent une couverture au sens économique. La variation de la juste valeur de ces instruments financiers, non affectés à une relation de couverture en application des critères de la norme IAS 39, est comptabilisée en résultat financier.

En application d'IFRS 13, les évaluations de juste valeur des actifs et passifs financiers sont classées selon la hiérarchie suivante :

- ▶ niveau 1 : actifs et passifs financiers cotés sur un marché actif ;
- ▶ niveau 2 : actifs et passifs financiers évalués selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché observables ;
- ▶ niveau 3 : actifs et passifs financiers évalués selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données non observables.

La juste valeur des principaux actifs et passifs financiers existant au bilan du Groupe est déterminée selon les principes détaillés ci-dessous :

Instruments financiers	Principe de valorisation au bilan consolidé	Niveau de valeur selon IFRS 13	Note aux états financiers	Principe de détermination de la juste valeur			
				Modèle de valorisation	Données de marché		
					Cours de change	Taux d'intérêt	Volatilité
Titres disponibles à la vente (titres cotés)	Juste Valeur	1	14	Cours de bourse		N / A	
Parts d'OPCVM	Juste Valeur	1	20	Valeur de marché (valeur liquidative)		N / A	
Contrats à terme sur les devises	Juste Valeur	2	21	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Fixing BCE	Courbes Zéro Coupon	N / A
Options sur les devises	Juste Valeur	2	21	Black and Scholes	Courbes à termes, Fixing BCE, Cours spots	Courbes Zéro Coupon	À la monnaie
Swaps de taux d'intérêt	Juste Valeur	2	21	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	N / A	Courbes Zéro Coupon	N / A
Cross-currency swaps	Juste Valeur	2	21	Valeur actuelle des flux de trésorerie futurs	Fixing BCE	Courbes Zéro Coupon	N / A
Passifs liés à des regroupements d'entreprises et à des intérêts minoritaires	Juste Valeur	3	21	Les contreparties éventuelles à payer aux intérêts minoritaires ou dans le cadre de regroupements d'entreprises constituent, conformément à la norme IAS 32, des passifs financiers. La juste valeur de ces passifs est déterminée par révision des engagements à la date d'arrêté selon la méthode décrite dans la note 1.33.			

Les montants de juste valeur des actifs et passifs financiers sont présentés à la note 21.2.

1.18 Impôts sur les résultats

Le Groupe calcule ses impôts sur le résultat conformément aux législations fiscales en vigueur dans les pays où les résultats sont taxables.

La charge d'impôt courante est calculée sur la base des législations fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture des comptes dans les pays où le Groupe exerce ses activités et génère des revenus imposables. Le Groupe évalue périodiquement les positions fiscales prises au regard de la réglementation fiscale applicable dès lors qu'elle est sujette à interprétation, et détermine le cas échéant, les montants qu'il s'attend à verser aux autorités fiscales.

Un impôt différé est constitué selon la méthode du report variable pour les différences temporaires existant entre les valeurs comptables des actifs et passifs figurant au bilan consolidé et leurs valeurs fiscales.

Le taux d'impôt retenu correspond au taux en vigueur à la date d'arrêté (ou substantiellement en vigueur) en fonction du dénouement attendu de l'opération à l'origine de la différence temporaire.

L'impact d'une variation du taux d'impôt sur les impôts différés est constaté en résultat. Toutefois, s'il s'agit d'éléments reconnus par les capitaux propres, les impôts différés liés à ces éléments sont également enregistrés en capitaux propres.

Les actifs d'impôts différés ne sont reconnus que dans la mesure où la réalisation d'un bénéfice imposable futur, qui permettra d'imputer les différences temporelles, est probable.

À chaque clôture, le Groupe procède à une revue de la valeur recouvrable des impôts différés actifs des entités fiscales détenant des reports déficitaires significatifs. Cette valeur tient compte, par entités fiscales ou groupes fiscaux, de la probabilité d'utilisation future des pertes fiscales reportables.

Les impôts différés relatifs à des éléments constatés directement en capitaux propres (réévaluation des instruments financiers affectés à la couverture de transactions futures, de certains actifs financiers, écarts actuariels sur engagements de retraite) sont constatés directement en capitaux propres.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés lorsqu'ils concernent une même entité fiscale (entité juridique ou groupe d'intégration fiscale) et que la réglementation fiscale applicable autorise cette compensation pour l'impôt exigible.

Des impôts différés sont comptabilisés au titre des différences temporelles liées à des participations dans des filiales et des entreprises associées, sauf lorsque le calendrier de renversement de ces différences temporelles est contrôlé par le Groupe et qu'il est probable que ce renversement n'interviendra pas dans un avenir proche.

1.19 Résultat par action

Résultat par action

Le résultat par action correspond au résultat net part du Groupe divisé par le nombre moyen d'actions (net d'autocontrôle) en circulation sur l'exercice.

Les attributions gratuites d'actions soumises à des conditions de performance sont comprises dans le nombre moyen d'actions en circulation sur l'exercice sur la base du nombre d'actions définitivement attribué, dès lors que les conditions de performance ont été réalisées avant la clôture.

Résultat par action dilué

Le résultat par action dilué est calculé en prenant en compte toutes les actions potentielles :

- ▶ options de souscription : la dilution relative aux options de souscription est calculée en augmentant le nombre moyen d'actions du nombre d'actions complémentaires qu'il aurait fallu créer ou céder si les actions potentielles relatives à ces options avaient été émises au cours de bourse au lieu du prix d'exercice corrigé.

Le prix d'exercice des options de souscription est décoté de la charge d'amortissement future sur les options dont la période d'indisponibilité n'est pas échue à la date de clôture ;

- ▶ attributions gratuites d'actions soumises à des conditions de performance : le nombre d'actions retenu est déterminé sur la base du nombre d'actions qui aurait été attribué si la condition de performance avait été mesurée à la clôture de l'exercice.

1.20 Frais de recherche et développement

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges sur l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Les charges de recherche et développement constatées en charges d'exploitation comprennent les coûts de fonctionnement des différents centres de recherche du Groupe ainsi que les dépenses d'ingénierie liées à la mise au point de nouveaux procédés industriels.

Les frais de développement sont comptabilisés en immobilisations incorporelles si les critères suivants sont satisfaits :

- ▶ faisabilité technique nécessaire à l'achèvement du projet de développement démontrée ;
- ▶ intention du Groupe d'achever le projet ;
- ▶ capacité de celui-ci à utiliser cet actif incorporel ;

- ▶ démonstration de la probabilité d'avantages économiques futurs attachés à l'actif ;
- ▶ disponibilité de ressources techniques, financières et autres afin d'achever le projet ; et
- ▶ évaluation fiable des dépenses de développement.

En raison des risques et incertitudes liés à l'évolution du marché, de la multiplicité des projets, les critères d'immobilisation évoqués ci-dessus ne sont pas réputés remplis pour les projets relatifs aux verres ophtalmiques. En conséquence, les frais de développement relatifs à ces projets sont comptabilisés en charges.

Pour les instruments et les équipements de laboratoire, les frais de développement sont capitalisés lorsque les critères énoncés ci-dessus sont satisfaits.

1.21 Écarts d'acquisition

Les regroupements d'entreprises intervenus entre le 1^{er} janvier 2004 et le 1^{er} janvier 2010 ont été comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément à la précédente version de la norme IFRS 3.

Les regroupements d'entreprises postérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, conformément à IFRS 3 révisée.

Le Groupe peut évaluer les participations ne donnant pas le contrôle (« intérêts minoritaires ») soit à la juste valeur (méthode de *goodwill* complet), soit à hauteur de la quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (méthode du *goodwill* partiel). Ce choix est permis acquisition par acquisition.

Lors d'une acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise qui satisfont aux critères de comptabilisation d'IFRS 3 révisée, sont comptabilisés à la juste valeur déterminée à la date d'acquisition, à l'exception des actifs non courants détenus en vue de la vente qui sont comptabilisés à la juste valeur moins les coûts de sortie. Seuls les passifs

identifiables satisfaisant aux critères de reconnaissance d'un passif chez l'acquise sont comptabilisés lors du regroupement. Ainsi, un passif de restructuration n'est pas comptabilisé en tant que passif de l'acquise si celle-ci n'a pas une obligation, à la date d'acquisition, d'effectuer cette restructuration.

Dans certains cas, les justes valeurs retenues pour les actifs et passifs des acquisitions de la période peuvent être provisoires et pourraient être modifiées ultérieurement, à l'issue de la finalisation d'expertises ou d'analyses complémentaires. Les écarts éventuels résultant de l'évaluation définitive seront comptabilisés comme un ajustement rétrospectif de l'écart d'acquisition s'ils interviennent dans une période de douze mois à compter de la date d'acquisition. Au-delà de ce délai, ils seront constatés directement en résultat sauf à ce qu'ils correspondent à des corrections d'erreurs.

Les coûts directement attribuables à l'acquisition sont constatés en charges de la période. Les frais d'acquisition stratégiques, concernant les acquisitions majeures pour le Groupe (acquisitions

très significatives couvrant plusieurs zones géographiques ou opérant dans un nouveau secteur d'activité) sont présentés dans le Résultat Opérationnel, sur la ligne « Autres produits et charges opérationnels ». Les frais liés à des acquisitions plus faibles en importance sont inclus dans les « Autres charges d'exploitation » de la Contribution de l'activité.

Les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle ou les cessions sans perte de contrôle sont considérées comme des transactions entre actionnaires et sont comptabilisées directement dans les capitaux propres sans impact sur l'écart d'acquisition.

Lors d'une acquisition par étapes, la participation antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur et l'écart avec la valeur nette comptable est repris en résultat opérationnel (« Autres produits et charges opérationnels »), de même que les éléments recyclables du résultat global.

Lorsque les actionnaires minoritaires de sociétés intégrées disposent d'options de vente de leur participation, cette dette est mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option. Cette dette est comptabilisée dans les postes du bilan « Passifs non courants » ou « Autres passifs courants » selon sa date d'échéance. La variation de la dette imputable à l'actualisation (impact de la « désactualisation ») est comptabilisée en résultat financier. Les variations ultérieures de la juste valeur de la dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres du Groupe, sauf pour les acquisitions réalisées avant le 1^{er} janvier 2010 pour lesquelles cette variation est comptabilisée en écarts d'acquisition.

Pour les sociétés consolidées par mise en équivalence, les écarts d'acquisition sont intégrés dans la quote-part des fonds propres des sociétés mises en équivalence.

Dépréciation des écarts d'acquisition

Les écarts d'acquisition soumis aux tests de dépréciation sont regroupés au sein de groupes d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant aux axes d'analyses et suivi du retour sur investissement de la direction du Groupe.

Les usines du Groupe produisant pour plusieurs groupes d'unités génératrices de trésorerie constituent un groupe d'unités génératrices de trésorerie distinct dont les flux de trésorerie

générés sont réaffectés, en fonction du volume des ventes, vers les autres groupes d'unités génératrices de trésorerie du Groupe. Les usines asiatiques sont donc considérées comme un actif partagé alloué aux autres groupes d'unités génératrices de trésorerie pour les besoins des tests.

Le regroupement d'unités génératrices de trésorerie ne dispense pas le Groupe de tester individuellement les actifs des filiales pour lesquelles il existerait des indices de perte de valeur. À l'issue de ces tests les dépréciations requises sont constatées le cas échéant.

Les écarts d'acquisition sont soumis à un test annuel de dépréciation consistant à comparer la valeur recouvrable des groupes d'UGT à la valeur nette comptable des actifs correspondants, y compris les écarts d'acquisition. Le test de dépréciation est effectué annuellement sur chaque groupe d'UGT dans le cadre de l'arrêté comptable du Groupe.

La valeur recouvrable correspond à la plus haute valeur entre la juste valeur (nette des frais de cession) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée sur la base des flux de trésorerie prévisionnels nets d'impôts actualisés.

Les données utilisées dans le cadre de la méthode d'évaluation des flux de trésorerie futurs sont :

- ▶ le dernier exercice clos pour l'année de référence (N) ;
- ▶ les données du budget pour l'année N+1 ;
- ▶ les années N+2 à N+5 sont évaluées sur la base de l'année N+1 en appliquant des taux de croissance conformes à nos prévisions et cohérents avec ceux de l'année N+1 par rapport à l'année N ;
- ▶ les années ultérieures sont extrapolées en appliquant un taux de croissance perpétuel à long terme.

Ces différentes données font l'objet d'une validation préalable par la direction et tiennent compte de l'expérience passée.

Le taux d'actualisation retenu est le coût moyen pondéré du capital du Groupe. Il est ajusté pour certains groupes d'UGT d'une prime de risque spécifique, résultant d'une moyenne pondérée des primes de risques de chaque pays les constituant, appréciées en fonction des spécificités locales.

La note 11 résume les hypothèses retenues.

1.22 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des marques, des relations clients, des technologies, des concessions, des brevets et des licences. Les marques, les relations clients et certaines technologies correspondent à des actifs incorporels identifiés lors de l'affectation du prix d'acquisition de sociétés ou d'activités.

Elles figurent au bilan à leur prix d'acquisition ou à la juste valeur reconnue lors de l'acquisition de sociétés, net d'amortissements et de dépréciations.

Elles sont amorties suivant le mode linéaire sur leur durée d'utilité :

- ▶ les logiciels sont amortis sur une durée comprise entre 1 et 5 ans ;
- ▶ les brevets sont amortis sur la durée de la protection légale ;
- ▶ les marques à durée de vie définie sont amorties sur une durée de 20 à 45 ans ;

- ▶ les relations clients sont amorties sur une durée de 5 à 20 ans ;
- ▶ les technologies sont amorties sur une durée de 5 à 15 ans.

Les marques présentant une durée de vie indéterminée ne sont pas amorties. Une marque a une durée de vie indéterminée lorsque les conditions suivantes sont satisfaites :

- ▶ cette marque correspond à la dénomination juridique d'une entité légale et est, de fait, associée à l'image et à la réputation de la société ;
- ▶ le Groupe a l'intention et la capacité d'assurer le soutien de la marque.

Les marques à durée de vie indéterminée font l'objet d'un test de dépréciation annuel, au même titre que les écarts d'acquisition (voir note 1.21). Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable.

La valeur recouvrable d'un actif est égale au plus haut de la juste valeur (nette de frais de cessions) et de la valeur d'utilité.

Les marques à durée de vie définie ainsi que les actifs incorporels à durée de vie finie font l'objet d'un test de dépréciation en cas de survenance d'évènements ou de changements susceptibles d'indiquer une perte de valeur de l'actif. Le contrôle de cette survenance d'évènements ou de changements est réalisé à chaque date d'arrêté.

Les coûts directement associés à la production d'immobilisations incorporelles identifiables ayant un caractère unique, qui sont contrôlés par le Groupe et généreront probablement des avantages économiques supérieurs à leur coût sur une période supérieure à une année, sont comptabilisés comme des immobilisations incorporelles. Ces coûts sont comptabilisés en immobilisations incorporelles en cours jusqu'à la finalisation de l'actif.

1.23 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles figurent au bilan à leur prix d'acquisition, net d'amortissements et de dépréciations.

Les immobilisations faisant l'objet d'un contrat de location financement ayant pour effet de transférer au Groupe les risques et avantages relatifs à l'actif loué sont comptabilisées au bilan pour le plus bas de la juste valeur de l'actif acquis et de la valeur actuelle des paiements minimaux associés au contrat. Elles sont amorties conformément aux méthodes décrites ci-dessous. La dette correspondante est comptabilisée au passif en dettes financières.

Pour les contrats de location simple, lorsque le bailleur conserve les risques et avantages relatifs à l'actif loué, les loyers sont constatés en résultat de manière linéaire sur la durée du contrat.

Les coûts directement associés à la production d'immobilisations corporelles identifiables ayant un caractère unique, qui sont contrôlés par le Groupe et généreront des avantages économiques supérieurs à leur coût sur une période supérieure à une année, sont comptabilisés comme des immobilisations corporelles.

Amortissements

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire, en fonction de la durée normale d'utilité des biens sur la base du prix d'acquisition minoré, le cas échéant, de la valeur résiduelle.

Les principales durées d'utilité retenues sont :

Constructions	20 à 33 ans
Agencements, aménagements sur constructions	7 à 10 ans
Installations techniques, matériel et outillage industriels	3 à 10 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 10 ans

Lorsqu'une immobilisation corporelle comprend différentes composantes présentant des durées d'utilité différentes, elles sont comptabilisées séparément comme des immobilisations distinctes et amorties selon leurs durées d'utilité respectives.

La durée d'utilité et la valeur résiduelle des immobilisations corporelles font l'objet d'une revue lors de chaque arrêté. Le cas échéant, l'incidence des modifications de durée d'utilité ou de valeur résiduelle est comptabilisée de manière prospective comme un changement d'estimation comptable.

Lorsqu'il existe une indication interne ou externe de perte de valeur, le Groupe évalue la valeur recouvrable des immobilisations corporelles et comptabilise une perte de valeur lorsque la valeur nette comptable des actifs excède leur valeur recouvrable. L'examen de ces indications est effectué à chaque date d'arrêté.

1.24 Autres immobilisations financières

Titres disponibles à la vente

En application de la norme IAS 39, les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés, correspondant à la définition d'actifs financiers « disponibles à la vente » au sens de la norme IAS 39, sont comptabilisés à la juste valeur à la date de clôture.

La variation de juste valeur de ces actifs est constatée en capitaux propres. Le montant constaté en capitaux propres est repris lorsque l'actif est cédé ou liquidé, ou lorsqu'il existe une preuve objective de dépréciation durable de cet actif.

Lorsque les moins-values latentes sont jugées significatives ou durables, elles sont constatées directement en résultat.

Pour les actifs cotés, la juste valeur est déterminée par référence au cours de bourse. Les actifs non cotés sont évalués d'après la valeur de marché d'actifs comparables, des valeurs de transaction récentes ou la valeur actuelle des flux de trésorerie prévisionnels.

Autres actifs évalués au coût amorti

Les prêts émis par le Groupe sont évalués au coût amorti.

Une dépréciation est constatée en résultat en cas de perte de valeur durable ou de risque de non-remboursement.

1.25 Actifs non courants destinés à être cédés

Un actif non courant, ou un groupe d'actifs et de passifs, est détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue.

Lors de leur reclassification, les actifs non courants destinés à être vendus sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur diminuée des coûts de cession, une perte de valeur étant constatée le cas échéant. Aucun amortissement n'est ensuite pratiqué.

1.26 Stocks et en cours

La valorisation des stocks est effectuée au plus bas du coût moyen pondéré et de la valeur nette de réalisation.

La valeur nette de réalisation est calculée en tenant compte du prix du marché, des perspectives de vente, mais aussi du risque lié à l'obsolescence, apprécié par rapport à des niveaux de stocks objectifs.

1.27 Créances clients

Les créances clients à moins d'un an sont constatées en actifs d'exploitation courants. Les créances clients à plus d'un an sont constatées en actifs d'exploitation non courants.

Des dépréciations sont constatées sur les créances clients en cas de risque de non-recouvrement. Le risque de recouvrement est déterminé en fonction des différents types de clientèle du Groupe, le plus souvent sur une base statistique mais aussi en prenant en compte les situations particulières si nécessaire.

1.28 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » comprend les disponibilités et les valeurs mobilières de placement assimilées à de la trésorerie conformément à la norme IAS 7.

Les placements de trésorerie détenus par le Groupe et non assimilés à de la trésorerie au regard de la norme IAS 7 sont présentés au bilan en « Autres placements de trésorerie », et sont

pris en compte, par le Groupe, dans le calcul de l'endettement net (voir note 20 – Endettement net et dettes financières).

En application de la norme IAS 39, les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à la valeur de marché à la date de clôture. La variation de la valeur de marché est constatée en résultat financier.

1.29 Capitaux propres

Primes d'émission

Les primes d'émission sont constituées de l'excédent du prix d'émission des augmentations de capital sur la valeur nominale des actions émises.

Actions propres

En cas d'achat d'actions propres, le prix d'acquisition, y compris les frais directs d'acquisition, est constaté en minoration des capitaux propres.

Lors de la cession de ces actions, le résultat de cession, net d'impôt, est constaté directement en capitaux propres.

Réserves de couverture et de réévaluation

Les réserves de couverture et de réévaluation comprennent :

- ▶ la part efficace de la juste valeur des instruments financiers affectés à la couverture des risques sur transactions futures ou d'investissement net dans des filiales étrangères, nette d'impôts différés ;
- ▶ la réévaluation (différence entre le prix d'acquisition et la juste valeur) des actifs financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres (« actifs disponibles à la vente » selon la définition de la norme IAS 39) nette d'impôts différés ;
- ▶ les écarts actuariels sur les engagements de retraites à prestations définies, nets d'impôts différés.

Dividendes

Les dividendes sont constatés en minoration des capitaux propres lorsqu'ils ont été approuvés par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Capitaux propres négatifs

Lorsque les capitaux propres de fin de période d'une société consolidée sont négatifs, la part des participations ne donnant pas le contrôle dans ces capitaux propres est assumée par le Groupe, sauf si les tiers ont une obligation expresse de combler leur quote-part de pertes et ont démontré leur capacité financière à le faire.

Participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle représentent la part du résultat net et de l'actif net d'une société qui ne sont pas détenus, directement ou indirectement, par le Groupe.

Lorsque les actionnaires minoritaires de sociétés intégrées disposent d'options de vente de leur participation, leur valeur est évaluée à la juste valeur de l'option de vente. Ce montant est comptabilisé dans le bilan consolidé dans les postes « Autres passifs non courants » ou « Autres passifs courants » selon leur date d'échéance.

1.30 Dettes financières

À l'émission, les dettes financières sont comptabilisées pour le produit de l'émission, net de frais d'émission.

Toute différence entre le prix d'émission, net de frais d'émission, et la valeur de remboursement est reprise en résultat sur la durée de l'emprunt selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

1.31 Engagements de retraite

Selon les réglementations et usages propres à chaque pays, les sociétés du Groupe peuvent avoir des obligations en termes de retraites, préretraites, indemnités de départ, médailles du travail et assimilés.

Lorsque ces engagements sont représentatifs de régimes à cotisations définies, les contributions versées sont comptabilisées en charges de l'exercice.

Lorsque ces engagements sont représentatifs de régimes à prestations définies, des provisions sont constituées en fonction d'évaluations actuarielles, le Groupe se faisant assister le cas échéant par des experts indépendants.

L'engagement, correspondant aux droits acquis par les salariés actifs et retraités d'une société, est évalué sur la base des salaires estimés en fin de carrière (méthode dite des unités de crédit projetées) et d'hypothèses actuarielles propres à chaque pays (taux d'actualisation, taux d'inflation) et à la société concernée (taux de rotation du personnel, taux d'augmentation des salaires).

Le taux d'actualisation retenu correspond au taux d'emprunt d'un émetteur privé de premier rang du pays de la société concernée dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation. La charge d'actualisation relative aux engagements de retraite et assimilés est enregistrée en résultat opérationnel.

Lorsque les sociétés versent des cotisations à un fonds pour financer une partie ou la totalité de leur engagement, la provision est minorée de la valeur de marché des actifs du fonds.

En cas de changement des hypothèses actuarielles retenues ou d'ajustements liés à l'expérience, la variation de l'engagement ou des actifs de couverture résultant de ces changements (écarts actuariels) est comptabilisée en réserves de couvertures et de réévaluation dans les capitaux propres.

En cas de changement des prestations d'un régime ou lors de la création d'un régime, la variation de l'engagement résultant de ces changements (coût des services passés) est comptabilisée immédiatement en résultat.

1.32 Provisions pour risques

Une provision est constituée lorsque le Groupe a une obligation juridique actuelle ou implicite, résultant d'événements passés et qu'il est probable que des sorties de ressources sans contrepartie par le Groupe seront nécessaires pour régler les obligations et que le montant de ces sorties de ressources peut être estimé de manière fiable.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés en dehors des opérations d'acquisition mais font l'objet d'une information dans les notes aux états financiers sauf si la probabilité d'une sortie de ressource est très faible.

Le Groupe évalue les provisions sur la base des faits et des circonstances actuels, en fonction de son expérience en la matière et au mieux de ses connaissances à la date d'arrêté.

Le cas échéant, des provisions pour restructuration sont reconnues dans la mesure où le Groupe dispose à l'arrêté d'un plan formalisé et détaillé de restructuration et où il a indiqué aux personnes concernées qu'il mettra en œuvre la restructuration.

Une provision pour garantie est constituée pour couvrir le coût estimé de la garantie des produits au moment de la vente. La charge correspondante est enregistrée en coût des ventes.

1.33 Autres passifs non courants et courants

Lorsque les actionnaires minoritaires de sociétés intégrées disposent d'options de vente de leur participation, cette dette est mesurée à la valeur actuelle du prix d'exercice de l'option. Cette dette est comptabilisée dans les postes du bilan « Passifs non courants » ou « Autres passifs courants » selon sa date d'échéance. La variation de la dette imputable à l'actualisation (impact de la « désactualisation ») est comptabilisée en résultat financier.

L'affectation au bilan consolidé du différentiel entre le prix d'exercice des options accordées et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle est présentée en écarts d'acquisition dès la consolidation initiale de la société. Les variations ultérieures de la dette sont constatées en

contrepartie de l'écart d'acquisition pour les sociétés acquises avant le 1^{er} janvier 2010. Suite à l'application de la norme IFRS 3 révisée, les variations ultérieures de la dette sont constatées en contrepartie des capitaux propres pour les sociétés acquises après le 1^{er} janvier 2010.

Les compléments du prix sont comptabilisés dès la date d'acquisition, à leur juste valeur en contrepartie d'une dette. Pour les sociétés acquises avant le 1^{er} janvier 2010, les variations ultérieures des compléments du prix sont constatées en contrepartie de l'écart d'acquisition. Suite à l'application de la norme IFRS 3 révisée, les variations ultérieures des compléments de prix sont constatées en autres produits et charges opérationnels pour les sociétés acquises après le 1^{er} janvier 2010.

NOTE 2.

CHANGE ET PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3

2.1 Cours utilisés pour les principales devises

Contre-valeur pour 1 euro	Taux de clôture		Taux moyen	
	Décembre 2016	Décembre 2015	Décembre 2016	Décembre 2015
Dollar canadien	1,42	1,51	1,47	1,42
Livre anglaise	0,86	0,73	0,82	0,73
Yuan	7,32	7,06	7,35	6,97
Yen	123,40	131,07	120,20	134,31
Roupie indienne	71,59	72,02	74,37	71,20
Real brésilien	3,43	4,31	3,86	3,70
Dollar américain	1,05	1,09	1,11	1,11

2.2 Évolution du périmètre de consolidation

Les entités qui franchissent un des deux seuils suivants, ainsi que les sociétés Holding ou de gestion du patrimoine, sont consolidées :

- ▶ chiffre d'affaires annuel supérieur à 1 million d'euros ;
- ▶ ou actifs corporels supérieurs à 9 millions d'euros.

Toutefois, des sociétés présentant des données inférieures à ces seuils peuvent être consolidées si l'impact agrégé de leur consolidation est significatif.

Des sociétés acquises en toute fin d'exercice et n'ayant pas les moyens de produire des comptes aux normes du Groupe dans les délais impartis, feront l'objet d'une entrée dans le périmètre de consolidation au 1^{er} janvier suivant.

Les acquisitions ou prises de participation majeures réalisées au cours de l'exercice 2016 concernent les entités suivantes :

Nom	Pays	Date d'acquisition	Méthode de consolidation	% d'intérêts	% d'intégration
Vision Direct Group Ltd	Royaume-Uni	23 février 2016	Globale	100	100
Vision Direct Europe Ltd	Royaume-Uni	23 février 2016	Globale	100	100
Vision Direct Ltd	Royaume-Uni	23 février 2016	Globale	100	100
Vision Dispensing Ltd	Royaume-Uni	23 février 2016	Globale	100	100
Get Lenses UK Ltd	Royaume-Uni	23 février 2016	Globale	100	100
Amex BV	Pays-Bas	23 février 2016	Globale	100	100
Contact Lens Group B.V.	Pays-Bas	23 février 2016	Globale	100	100
Get Lenses B.V.	Pays-Bas	23 février 2016	Globale	100	100
Lens Base B.V.	Pays-Bas	23 février 2016	Globale	100	100
R&L Vision B.V.	Pays-Bas	23 février 2016	Globale	100	100
Vision Direct B.V.	Pays-Bas	23 février 2016	Globale	100	100
US Optical L.L.C.	États-Unis	1 ^{er} juillet 2016	Globale	60	100
4Care GmbH	Allemagne	1 ^{er} septembre 2016	Globale	100	100
MyOptique Group Ltd	Royaume-Uni	1 ^{er} septembre 2016	Globale	100	100
Lenson AB	Suède	1 ^{er} septembre 2016	Globale	100	100
Photosynthesis Group Co., Ltd	Hong Kong	25 octobre 2016	Globale	50	100
Yfeng Group Ltd	Hong Kong	25 octobre 2016	Globale	50	100
Hunan Photosynthesis Trading Co., Ltd	Chine	25 octobre 2016	Globale	50	100
Heze Trading Co., Ltd	Chine	25 octobre 2016	Globale	50	100
Pinchuang Trading Co., Ltd	Chine	25 octobre 2016	Globale	50	100

2.3 Impacts des variations du périmètre et des cours de change

Bilan

Les impacts sur le bilan consolidé des entrées de périmètre au cours de l'année 2016 sont détaillés ci-après :

En millions d'euros	Entrées de périmètre
Immobilisations incorporelles	77
Immobilisations corporelles	20
Actifs courants	58
Trésorerie	19
TOTAL ACTIF ACQUIS ÉVALUÉ À LA JUSTE VALEUR	174
Capitaux propres part minoritaires	2
Dettes financières long terme	36
Autres passifs non courants	14
Dettes financières court terme	1
Autres passifs courants	83
TOTAL PASSIF REPRIS ÉVALUÉ À LA JUSTE VALEUR	136
ACTIF NET ACQUIS ^(a)	38
Coût d'acquisition	734
Juste valeur des actifs nets acquis ^(a)	38
Écarts d'acquisition constatés	696

(a) Ou consolidés dans l'exercice.

Les écarts d'acquisition constatés sont justifiés par les synergies attendues et les perspectives de croissance des sociétés au sein du Groupe.

La juste valeur retenue pour les actifs acquis et passifs assumés des acquisitions de l'exercice est provisoire et pourra être modifiée ultérieurement à l'issue de la finalisation d'expertises ou d'analyses complémentaires. Les écarts éventuels résultant de l'évaluation définitive seront comptabilisés comme un ajustement rétrospectif de l'écart d'acquisition s'ils interviennent dans une période de douze mois à compter de la date d'acquisition.

Si les sociétés entrées dans le périmètre en cours d'année (voir note 2.2 – Évolution du périmètre de consolidation) avaient été consolidées à partir du 1^{er} janvier 2016, le chiffre d'affaires 2016 du Groupe serait estimé à 7 198 millions d'euros, le résultat net part du Groupe de 2016 serait estimé à 809 millions d'euros.

Compte de résultat

Les modalités de détermination des impacts des variations du périmètre et des cours de change sur le compte de résultat sont explicitées ci-après.

La variation apparente des différents indicateurs de résultat (chiffre d'affaires et contribution de l'activité) résulte de la décomposition de cette variation entre l'impact des acquisitions du Groupe (impact périmètre), l'impact des variations des cours de devises (impact change) et l'impact de la variation de son activité intrinsèque, ou croissance homogène.

Pour l'impact des variations de périmètre :

- ▶ les impacts des variations de périmètre pour des sociétés acquises en cours d'exercice sont constitués par les comptes de résultat de l'exercice de ces filiales, à partir de leur date de consolidation, et jusqu'au 31 décembre de l'exercice en cours ;

- ▶ les impacts des variations de périmètre pour des sociétés acquises lors de l'exercice précédent sont constitués par les comptes de résultat de l'exercice de ces filiales, depuis le 1^{er} janvier de l'exercice en cours jusqu'à leur date anniversaire de première consolidation ;
- ▶ le Groupe n'ayant pas cédé de filiales consolidées, il n'y a pas d'impact des sociétés cédées dans les variations de périmètre ;
- ▶ les acquisitions considérées comme stratégiques, c'est-à-dire concernant les acquisitions majeures pour le Groupe (acquisitions très significatives couvrant plusieurs zones géographiques ou opérant dans un nouveau secteur d'activité), sont distinguées des acquisitions dites organiques, relatives à des acquisitions plus faibles en importance et dans le cœur de métiers du Groupe (laboratoires de prescription ou usines).

Pour les impacts des variations de change :

- ▶ ils sont déterminés filiale par filiale en appliquant aux comptes de résultat de l'exercice en cours des filiales en devises non euros, retraités des impacts de périmètre déterminés comme ci-dessus, les taux de conversion moyen de l'exercice antérieur et en calculant la variation de cette valeur par rapport au compte de résultat de l'exercice précédent pour chaque filiale ;
- ▶ en conséquence, il ne s'agit pas d'un effet devises mais d'un effet de conversion des comptes des filiales.

La croissance homogène est déterminée en tant que différence résiduelle de la croissance apparente, diminuée de l'impact des variations de périmètre et de l'impact des variations de change. La croissance organique est alors la croissance à taux de change constant et à périmètre constant.

Les impacts des variations des cours de change et du périmètre de consolidation sur le chiffre d'affaires et la contribution de l'activité pour l'exercice sont les suivants :

En pourcentage	Croissance apparente	Effet de change	Effet de périmètre des acquisitions organiques	Croissance homogène
Chiffre d'affaires	5,9	(1,7)	4,0	3,6
Contribution de l'activité	4,6	(1,0)	0,9	4,7

NOTE 3. INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS

3.1 Information par secteur d'activité

Exercice 2016 En millions d'euros	Verres et matériel optique	Équipements	Sunglasses & Readers	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires hors Groupe	6 218	212	685		7 115
Chiffre d'affaires intra-zones	11	72	5	(88)	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	6 229	284	690	(88)	7 115
Contribution de l'activité	1 209	39	73		1 321
Résultat opérationnel					1 230
Coût de l'endettement financier net					(54)
Autres produits financiers					
Autres charges financières					(12)
Résultat des sociétés mises en équivalence					1
Impôts sur les résultats					(285)
Résultat net					880
Actifs sectoriels ^(a)	9 601	490	1 950		12 041
Actifs non sectoriels					1 122
TOTAL DES ACTIFS					13 163
Passifs sectoriels ^(b)	1 289	42	133		1 464
Passifs non sectoriels					4 645
Capitaux propres					7 054
TOTAL DES PASSIFS					13 163
Acquisitions immo. corporelles & incorporelles	217	5	72		294
Dépréciation & amortissements des immo. incorporelles et corporelles	(356)	(10)	(73)		(439)

(a) Les actifs sectoriels regroupent les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les créances d'exploitations non courantes, les stocks et en cours, les avances et acomptes aux fournisseurs et les créances d'exploitation courantes.

(b) Les passifs sectoriels regroupent les avances et acomptes reçus des clients et les dettes d'exploitation courantes.

Exercice 2015					
En millions d'euros	Verres et matériel optique	Équipements	Sunglasses & Readers	Éliminations	Total Groupe
Chiffre d'affaires hors Groupe	5 840	203	673		6 716
Chiffre d'affaires intra-zones	13	69	2	(84)	
CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL	5 853	272	675	(84)	6 716
Contribution de l'activité	1 148	29	86		1 263
Résultat opérationnel					1 183
Coût de l'endettement financier net					(54)
Autres produits financiers					5
Autres charges financières					(14)
Résultat des sociétés mises en équivalence					1
Impôts sur les résultats					(308)
Résultat net					813
Actifs sectoriels ^(a)	8 774	475	1 683		10 932
Actifs non sectoriels					1 039
TOTAL DES ACTIFS					11 971
Passifs sectoriels ^(b)	1 223	36	129		1 388
Passifs non sectoriels					4 491
Capitaux propres					6 092
TOTAL DES PASSIFS					11 971
Acquisitions immo. corporelles & incorporelles	230	6	91		327
Dépréciation & amortissements des immo. incorporelles et corporelles	(307)	(11)	(82)		(400)

(a) Les actifs sectoriels regroupent les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les créances d'exploitations non courantes, les stocks et en cours, les avances et acomptes aux fournisseurs et les créances d'exploitation courantes.

(b) Les passifs sectoriels regroupent les avances et acomptes reçus des clients et les dettes d'exploitation courantes.

3.2 Information par zone géographique

En millions d'euros	Chiffre d'affaires		Actifs non courants ^(a)	
	Année 2016	Année 2015	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Amérique du Nord	3 328	3 201	1 355	1 371
Europe	1 998	1 868	1 064	1 032
Asie Océanie Afrique	1 308	1 230	682	692
Amérique latine	481	417	175	140
TOTAL	7 115	6 716	3 276	3 235

(a) Les actifs non courants regroupent les immobilisations corporelles et incorporelles, les participations dans les entreprises associées, les actifs financiers non courants, les créances d'exploitation non courantes et les autres actifs non courants.

Les 20 principaux clients du Groupe représentent 19,3 % de son chiffre d'affaires pour l'exercice 2016 et 19,9 % pour l'exercice 2015.

Aucun client ne représente plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

NOTE 4.

CHARGES DE PERSONNEL ET DOTATION AUX AMORTISSEMENTS

Les charges de personnel s'élèvent à 2 142 millions d'euros pour 2016 contre 2 045 millions d'euros pour 2015 (voir également note 27 – Effectifs et charges de personnel).

Les dotations aux amortissements et aux dépréciations des immobilisations incorporelles et corporelles s'élèvent à 439 millions d'euros pour 2016, contre 400 millions d'euros pour 2015.

NOTE 5.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Autres ^(a)	18	18
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	18	18
Charges de restructuration ^(b)	(33)	(32)
Charges sur paiement en actions	(64)	(49)
Autres ^(a)	(12)	(17)
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(109)	(98)

(a) Inclus principalement les plus ou moins value de cession sur les immobilisations corporelles et les variations des compléments de prix des acquisitions.

(b) Les charges de restructuration sont essentiellement liées à la rationalisation d'un certain nombre de sites de production, à la réorganisation de flux commerciaux et à des dépréciations d'actifs incorporels en Amérique du Nord.

Paievements en actions

La charge sur paiements en actions est évaluée conformément aux méthodes définies en note 1.14 et se décompose comme suit :

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Options de souscription d'actions	1	1
Actions de performance ^(a)	62	48
Augmentations de capital réservées aux salariés	1	
CHARGES SUR PAIEMENTS EN ACTIONS	64	49

(a) Y compris contribution patronale.

Actions de performance

Depuis 2006, le groupe Essilor procède à l'attribution d'actions gratuites soumises à des conditions de performance du cours de l'action (actions de performance).

Pour les plans de novembre 2010 à novembre 2014, le nombre d'actions définitivement attribué, à l'issue d'une période de deux à six ans suivant la date d'attribution, est compris entre 0 et 100 % du nombre d'actions initialement attribué, en fonction de l'évolution du cours de l'action Essilor sur cette période par rapport au cours de référence à la date d'attribution (moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration qui décide de l'attribution).

Pour les plans de décembre 2015, septembre 2016 et décembre 2016, le nombre d'actions définitivement attribué, à l'issue d'une période de trois à six ans suivant la date d'attribution, est compris entre 0 et 100 % du nombre d'actions initialement attribué, en fonction de l'évolution du cours de l'action Essilor sur cette période par rapport au cours de référence à la date d'attribution (moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration qui décide de l'attribution).

Le nombre maximum d'actions de performance qui seraient attribuées si les conditions de performance étaient réalisées est :

- ▶ attributions 2016 : 1 440 063 actions ;
- ▶ attributions 2015 : 1 343 153 actions.

L'évolution du nombre d'actions de performance existantes à la clôture de chaque exercice est détaillée ci-après :

	Quantité
ACTIONS DE PERFORMANCE AU 1^{er} JANVIER 2016	4 126 157
Attributions définitives d'actions de performance	(1 113 448)
Actions de performance annulées	(106 969)
Attributions de l'exercice	1 440 063
ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2016	4 345 803
Actions de performance au 1^{er} janvier 2015	4 021 259
Attributions définitives d'actions de performance	(1 099 823)
Actions de performance annulées	(138 432)
Attributions de l'exercice	1 343 153
Actions de performance au 31 décembre 2015	4 126 157

Les conditions de performance du plan de novembre 2014 ont été définitivement atteintes durant l'exercice 2016.

Les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des charges sur les actions de performance attribuées en 2016 sont les suivantes :

- ▶ volatilité de l'action : 21,62 % (attributions 2015 : 19,53 %) ;
- ▶ taux d'intérêt sans risque : - 0,53 % (attributions 2015 : 0,31 %) ;
- ▶ taux de rendement : 1,10 % (attributions 2015 : 1,10 %).

Sur la base de ces hypothèses, la juste valeur d'une action attribuée en 2016 s'établit à 62,94 euros pour les non-résidents français (56,44 euros en 2015) et pour les résidents français respectivement à 59,81 euros pour le plan de septembre 2016 et à 49,23 euros pour le plan de décembre 2016 (48,23 euros en 2015).

NOTE 6. COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Coût de l'endettement brut	(71)	(71)
Produits de trésorerie et équivalents	17	17
COÛT DE L'ENDETTEMENT NET	(54)	(54)

NOTE 7. AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Gains de change		5
AUTRES PRODUITS FINANCIERS		5
Pertes de change	(4)	
Charges de désactualisation des passifs	(8)	(12)
Dotation aux provisions sur les actifs financiers		(2)
AUTRES CHARGES FINANCIÈRES	(12)	(14)

NOTE 8. IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

8.1 Produit (Charge) d'impôt de la période

La charge d'impôt se décompose comme suit :

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Impôts courants	(349)	(349)
Impôts différés	64	41
TOTAL	(285)	(308)

8.2 Taux effectif d'impôt

Le rapprochement entre la charge d'impôt au taux d'imposition applicable en France et la charge réelle d'impôt est expliqué ci-dessous :

En % du résultat avant impôts	Année 2016	Année 2015
Taux théorique	34,4	34,4
Effet des taux d'imposition des filiales étrangères, différents du taux français	(9,0)	(5,6)
Effet des impositions à taux réduit	(7,8)	(6,0)
Effet des impôts différés d'actifs non reconnus, des différences permanentes entre les résultats comptables et les résultats imposables et des autres éléments ^(a)	6,9	4,7
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	24,5	27,5

(a) Inclus les effets générés par des opérations de cessions internes et de réorganisation des flux commerciaux.

Le taux effectif d'impôt s'établit, au 31 décembre 2016, à 24,5 % versus 27,5 % au 31 décembre 2015. Cette diminution s'explique notamment par la signature en 2016 d'un accord préalable sur les prix de transfert de royalties (« APA ») entre la France et les États-Unis ainsi que par la réduction de la taxe sur les dividendes suite à l'option proposée aux actionnaires de recevoir les dividendes au titre de l'année 2015 en action.

Les facteurs susceptibles de faire varier ce taux d'une année à l'autre sont notamment :

- ▶ la répartition par pays du résultat avant impôt ;
- ▶ le résultat des contrôles fiscaux ;
- ▶ les changements de réglementation locale ;
- ▶ la possibilité pour le Groupe d'utiliser ses reports déficitaires et de reconnaître des impôts différés actifs.

8.3 Variation des impôts différés au bilan

La variation des impôts différés nets (actif – passif) au bilan s'analyse de la manière suivante :

En millions d'euros	2016	2015
SITUATION AU 1^{er} JANVIER	(253)	(232)
Impôts différés comptabilisés dans le résultat global	1	3
Produits (charges) nets de la période	64	41
Évolution du périmètre, autres mouvements et change	(8)	(65)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE	(196)	(253)

8.4 Impôts différés actifs non reconnus

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Pertes fiscales reportables	65	48
Autres impôts différés actifs	34	23
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON RECONNUS	99	71

8.5 Impôts différés par nature (en position nette)

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Élimination des profits internes	64	57
Différences de durées d'amortissement	(66)	(60)
Provisions temporairement non déductibles	129	63
Écarts actuariels	26	24
Actifs et passifs reconnus lors d'une acquisition	(419)	(411)
Actifs et passifs reconnus sur déficits reportables	53	57
Autres	17	17
TOTAL	(196)	(253)

NOTE 9. ÉVOLUTION DU NOMBRE D' ACTIONS

La valeur nominale des actions s'élève à 0,18 euro par action.

Évolution du nombre réel d'actions net de l'autocontrôle

	Année 2016	Année 2015
NOMBRE D' ACTIONS AU 1^{er} JANVIER	213 596 342	211 932 607
Levées d'options de souscription	140 512	306 855
Souscription du FCP groupe Essilor	331 945	257 057
Livraison d'actions de performance	1 113 448	1 099 823
Rémunération du dividende en actions	1 578 804	
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	(299 490)	
NOMBRE D' ACTIONS À LA CLÔTURE	216 461 561	213 596 342
Nombre d'actions d'autocontrôle éliminées	2 046 140	2 860 098

Évolution du nombre moyen pondéré d'actions net d'autocontrôle

	Année 2016	Année 2015
NOMBRE D' ACTIONS AU 1^{er} JANVIER	213 596 342	211 932 607
Levées d'options de souscription	60 245	198 496
Souscription du FCP groupe Essilor	10 883	8 451
Livraison d'actions de performance	88 868	87 278
Rémunération du dividende en actions	888 616	
Cessions (acquisitions) nettes d'actions propres	(30 627)	
NOMBRE MOYEN D' ACTIONS À LA CLÔTURE	214 614 327	212 226 832

En 2016 et en 2015, aucune action d'autocontrôle n'a été annulée.

NOTE 10. RÉSULTAT PAR ACTION DILUÉ

Le résultat net retenu pour le calcul du résultat par action dilué est de 813 millions d'euros (757 millions d'euros en 2015).

Le nombre moyen d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action dilué est le suivant :

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Nombre moyen pondéré d'actions sur l'exercice	214 614 327	212 226 832
Dilution sur options de souscription	79 019	230 059
Dilution sur actions de performance	4 509 652	4 126 157
NOMBRE MOYEN PONDÉRÉ D' ACTIONS APRÈS DILUTION	219 202 998	216 583 048

NOTE 11. ÉCARTS D'ACQUISITION

En millions d'euros	31 décembre 2015	Entrée de périmètre	Autres évolutions de périmètre et autres mouvements	Écart de conversion	Dotation aux dépréciations	31 décembre 2016
Valeur brute	5 332	696	18	181		6 227
Dépréciations	(37)			1		(36)
VALEUR NETTE	5 295	696	18	182		6 191

En millions d'euros	31 décembre 2014	Entrée de périmètre	Autres évolutions de périmètre et autres mouvements	Écart de conversion	Dotation aux dépréciations	31 décembre 2015
Valeur brute	4 699	391	4	238		5 332
Dépréciations	(31)		(1)		(5)	(37)
VALEUR NETTE	4 668	391	3	238	(5)	5 295

Les principales augmentations des écarts d'acquisition sur l'année 2016 résultent notamment des acquisitions de Photosynthesis Group (Hong-Kong), My Optique Group (Royaume-Uni), US Optical (États-Unis) et Vision Direct (Royaume-Uni).

En 2015, les principales augmentations des écarts d'acquisition s'expliquent par les acquisitions de Vision Source et Perc, deux réseaux nationaux de services aux optométristes situés aux États-Unis, ainsi que de Grupo Vision (Costa Rica).

Les écarts d'acquisition des sociétés acquises au cours de l'exercice ne sont pas définitifs, ils sont susceptibles de modification dans les 12 mois qui suivent l'acquisition de la société.

Le groupe Essilor applique depuis le 1^{er} janvier 2010 essentiellement la méthode dite du « goodwill complet » dans le cas d'une acquisition pour laquelle il existe un engagement de rachat des participations ne donnant pas le contrôle. La juste valeur de ces participations ne donnant pas le contrôle est alors déterminée par l'estimation du prix futur à payer pour ces participations ne donnant pas le contrôle.

Par ailleurs, le plus souvent, pour les cas d'acquisition sans option de rachat des participations ne donnant pas le contrôle, le Groupe applique la méthode dite du « goodwill partiel ».

La répartition par groupe d'unités génératrices de trésorerie de la valeur nette comptable des écarts d'acquisition est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Verres – Europe	897	700
Verres – Amérique du Nord	2 373	2 147
Verres – Amérique du Sud	581	434
Verres – Asie, Océanie, Moyen-Orient, Afrique	957	927
Équipements de laboratoire	305	297
Sunglasses & Readers	1 078	790
TOTAL	6 191	5 295

Les tests de dépréciation des écarts d'acquisition ont été effectués lors de l'arrêté comptable en accord avec les principes et méthodes définis en note 1.21.

Le coût moyen pondéré du capital du Groupe retenu pour l'exercice 2016 est de 7 % (2015 : 7 %). Compte tenu des primes de risque applicables aux groupes d'UGT du Groupe, les taux effectifs d'actualisation appliqués aux groupes d'unités génératrices de trésorerie du Groupe ont été les suivants :

En pourcentage	Année 2016	Année 2015
Verres – Europe	8	8
Verres – Amérique du Nord	7	7
Verres – Amérique du Sud ^(a)	17	17
Verres – Asie, Océanie, Moyen-Orient, Afrique	9	9
Équipements de laboratoire	7	7
Sunglasses & Readers	8	7
Usines ^(b)	9	9

(a) Principalement Brésil.

(b) Groupe d'UGT réalloué aux différents autres groupes d'UGT en fonction des volumes de ventes.

Le taux de croissance à l'infini a été fixé entre 0 % et 2 % (entre 0 % et 2 % en 2015), les taux les plus élevés étant appliqués aux pays émergents.

Aucune dépréciation significative n'a été constatée en 2016 et en 2015.

Les variations nécessaires sur les paramètres que sont le taux de croissance et le coût moyen pondéré du capital du Groupe pour obtenir le point d'inflexion entre la valeur recouvrable des actifs et leur valeur comptable sont telles qu'elles ne correspondent pas à la définition d'un changement raisonnable au sens de la norme IAS 36.

Une variation de 0,5 % à la hausse du taux d'actualisation de référence ne générerait pas de dépréciation de la valeur nette des écarts d'acquisition à la date du 31 décembre 2016.

Une variation de 0,5 % à la baisse du taux de croissance à l'infini ne générerait pas de dépréciation de la valeur nette des écarts d'acquisition à la date du 31 décembre 2016.

NOTE 12. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En millions d'euros	31 décembre 2015	Évolution du périmètre	Acquisitions	Cessions et mises au rebut	Écart de conversion et autres mouvements	Dotations aux amortissements et dépréciations	31 décembre 2016
Marques	1 188	33			32		1 253
Concessions, brevets, licences	524	6	35	(5)	41		601
Relations clients	668	26			17		711
Autres immobilisations incorporelles	290	24	33	(5)	(4)		338
VALEUR BRUTE	2 670	89	68	(10)	86		2 903
Amortissements cumulés	(844)	(4)		9	(23)	(216)	(1 078)
VALEUR NETTE	1 826	85	68	(1)	63	(216)	1 825

En millions d'euros	31 décembre 2014	Évolution du périmètre	Acquisitions	Cessions et mises au rebut	Écart de conversion et autres mouvements	Dotations aux amortissements et dépréciations	31 décembre 2015
Marques	1 016	56			116		1 188
Concessions, brevets, licences	461	2	29	(5)	37		524
Relations clients	454	160			54		668
Autres immobilisations incorporelles	244		67	(1)	(20)		290
VALEUR BRUTE	2 175	218	96	(6)	187		2 670
Amortissements cumulés	(643)	(1)		6	(32)	(174)	(844)
VALEUR NETTE	1 532	217	96		155	(174)	1 826

Les immobilisations en cours s'élèvent à 9 millions d'euros à fin 2016 (12 millions d'euros en 2015).

NOTE 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

En millions d'euros	31 décembre 2015	Évolution du périmètre	Acquisitions	Cessions et mises au rebut	Écart de conversion et autres mouvements	Dotations aux amortissements et dépréciations	31 décembre 2016
Terrains	69		1	(1)	2		71
Constructions	846	5	30	(18)	20		883
Matériel industriel	1 970	18	69	(84)	83		2 056
Autres immobilisations corporelles	584	6	126	(51)	(51)		614
VALEUR BRUTE	3 469	29	226	(154)	54		3 624
Amortissements cumulés	(2 269)	(11)		140	(47)	(223)	(2 410)
VALEUR NETTE	1 200	18	226	(14)	7	(223)	1 214

En millions d'euros	31 décembre 2014	Évolution du périmètre	Acquisitions	Cessions et mises au rebut	Écart de conversion et autres mouvements	Dotations aux amortissements et dépréciations	31 décembre 2015
Terrains	60			(2)	11		69
Constructions	785	2	33	(35)	61		846
Matériel industriel	1 880	11	83	(106)	102		1 970
Autres immobilisations corporelles	550	5	116	(33)	(54)		584
VALEUR BRUTE	3 275	18	232	(176)	120		3 469
Amortissements cumulés	(2 121)	(17)		170	(75)	(226)	(2 269)
VALEUR NETTE	1 154	1	232	(6)	45	(226)	1 200

Les actifs corporels du Groupe (y compris actifs détenus dans le cadre de contrats de location financement) détenus par des sociétés intégrées représentent une valeur nette comptable de 1 214 millions d'euros à fin 2016 (1 200 millions d'euros à fin 2015). Ces actifs se composent principalement d'actifs immobiliers et de matériel industriel :

- ▶ les actifs immobiliers du Groupe comprennent principalement les bâtiments des usines et des laboratoires de prescription, ainsi que des locaux administratifs. La localisation géographique de ces actifs reflète l'internationalisation du Groupe. Les principales implantations concernent la France et les États-Unis (usines, laboratoires et locaux administratifs) et dans une moindre mesure, les locaux des autres usines du Groupe, notamment en Irlande, en Thaïlande et aux Philippines ;

- ▶ le matériel industriel comprend les équipements de production pour la fabrication de verres semi-finis et finis des usines, principalement localisées en Asie (Thaïlande, Chine, Philippines) et aux États-Unis.

Par ailleurs, les laboratoires de prescription détiennent des machines et équipements destinés au surfaçage, aux traitements et au taillage-montage des verres. La localisation géographique de ces actifs est très diversifiée. Les implantations les plus significatives concernent la France et les États-Unis.

Le montant des immobilisations en cours s'élève à 91 millions d'euros à fin 2016 (89 millions d'euros à fin 2015).

NOTE 14. AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS

Les immobilisations financières à la juste valeur répondent à la définition d'actifs financiers « disponibles à la vente » au sens de la norme IAS 39 (cf. note 1.24).

En millions d'euros	31 décembre 2015	Évolution du périmètre	Acquisitions et nouveaux prêts	Cessions et remboursements	Écart de conversion et autres mouvements	Réévaluation	Dotation nette aux provisions	31 décembre 2016
Immobilisations financières à la juste valeur	42	(29)	7			2	3	25
Participations non consolidées	40	(29)	7			2	3	23
Autres titres immobilisés	2							2
Immobilisations financières au coût amorti	97		60	(40)	2		(8)	111
Prêts et intérêts courus	104		60	(40)	2			126
Dépréciations	(7)						(8)	(15)
Autres actifs financiers non courants	139	(29)	67	(40)	4		(5)	136

En millions d'euros	31 décembre 2014	Évolution du périmètre	Acquisitions et nouveaux prêts	Cessions et remboursements	Écart de conversion et autres mouvements	Réévaluation	Dotation nette aux provisions	31 décembre 2015
Immobilisations financières à la juste valeur	16		28			(1)	(1)	42
Participations non consolidées	15		28			(2)	(1)	40
Autres titres immobilisés	1					1		2
Immobilisations financières au coût amorti	87		22	(16)	4			97
Prêts et intérêts courus	93		22	(16)	5			104
Dépréciations	(6)				(1)			(7)
Autres actifs financiers non courants	103		50	(16)	3	(1)		139

NOTE 15. STOCKS ET EN COURS

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Matières premières, autres approvisionnements	388	361
Marchandises	133	112
Produits finis, semi-finis, en cours	830	839
VALEUR BRUTE	1 351	1 312
Dépréciation des stocks	(226)	(213)
VALEUR NETTE	1 125	1 099

NOTE 16. CRÉANCES ET DETTES D'EXPLOITATION COURANTES

La décomposition des créances d'exploitation est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients		
Valeur brute	1 584	1 451
Dépréciations des comptes clients	(119)	(109)
Valeur nette des créances clients	1 465	1 342
Autres créances d'exploitation		
Valeur brute	154	115
Dépréciations des autres créances d'exploitation	(1)	(1)
Valeur nette des autres créances d'exploitation	153	114
TOTAL DES CRÉANCES D'EXPLOITATION COURANTES (NET)	1 618	1 456

La décomposition des dettes d'exploitation est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fournisseurs	697	624
Dettes fiscales et sociales	365	371
Autres dettes d'exploitation courantes	369	362
TOTAL DES DETTES D'EXPLOITATION COURANTES	1 431	1 357

NOTE 17. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La décomposition par nature est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Disponibilités	408	433
Fonds monétaires	83	
Dépôts bancaires	26	14
Autres équivalents de trésorerie		19
TOTAL	517	466

Le Groupe est présent dans certains pays où les liquidités sont soumises à des restrictions juridiques. Le respect des formalités en vigueur dans ces pays permet au Groupe de rapatrier, dans un certain délai et le cas échéant après le paiement de certaines

taxes, ces liquidités. Il arrive également que les liquidités soient localisées dans des filiales pour lesquelles le rapatriement de la trésorerie nécessite l'accord du partenaire.

NOTE 18. PROVISIONS POUR RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Les engagements du Groupe au titre des retraites et avantages assimilés concernent principalement :

- ▶ des compléments de retraite (France, Allemagne, Royaume Uni, États-Unis) ;
- ▶ des indemnités de fin de carrière (France et autres pays européens) ;

- ▶ d'autres avantages à long terme (médailles du travail en France et équivalents dans d'autres pays).

Au 31 décembre 2016, les engagements nets comptabilisés s'élevaient à 344 millions d'euros contre 294 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Provisions retraites et autres avantages au bilan

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants (régimes surcouverts)		1
Provisions pour retraites au passif	344	295

Analyse de la variation de l'engagement net comptabilisé

En millions d'euros	Engagement	Juste valeur des fonds	Engagement net comptabilisé
AU 1^{er} JANVIER 2016	455	(160)	295
Coût des services rendus sur la période	24		24
Charge d'intérêt sur l'actualisation	11		11
Produits d'intérêts sur la période		(4)	(4)
Coûts des services passés	(1)		(1)
Contributions des salariés	1	(1)	
Contributions versées aux fonds		(11)	(11)
Prestations payées	(22)	10	(12)
Écarts actuariels	48	(17)	31
Effets de périmètre	(2)	2	
Écarts de conversion et autres mouvements	8	3	11
AU 31 DÉCEMBRE 2016	522	(178)	344
dont Engagements couverts en partie ou totalement par un fonds	288		288
dont Engagements non couverts par un fonds	234		234

En millions d'euros	Engagement	Juste valeur des fonds	Engagement net comptabilisé
AU 1^{er} JANVIER 2015	445	(164)	281
Coût des services rendus sur la période	22		22
Charge d'intérêt sur l'actualisation	11		11
Produits d'intérêts sur la période		(5)	(5)
Coûts des services passés	(1)		(1)
Contributions des salariés	1	(1)	0
Contributions versées aux fonds		(13)	(13)
Prestations payées	(23)	9	(14)
Écarts actuariels	3	7	10
Réduction et liquidation des régimes	(16)	15	(1)
Écarts de conversion et autres mouvements	13	(9)	4
AU 31 DÉCEMBRE 2015	455	(160)	295
dont Engagements couverts en partie ou totalement par un fonds	254		254
dont Engagements non couverts par un fonds	201		201

Analyse de la variation des écarts actuariels comptabilisés en capitaux propres

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus, au titre de l'année 2016, directement en capitaux propres est de - 31 millions d'euros.

Analyse des droits

En millions d'euros	Engagement	Fonds	Engagement net au 31 décembre 2016
Retraites (compléments de retraite, garantie de ressources)	431	(171)	260
Indemnités de départ à la retraite	85	(7)	78
Autres avantages	6		6
TOTAL	522	(178)	344

En millions d'euros	Engagement	Fonds	Engagement net au 31 décembre 2015
Retraites (compléments de retraite, garantie de ressources)	382	(153)	229
Indemnités de départ à la retraite	67	(7)	60
Autres avantages	6		6
TOTAL	455	(160)	295

Hypothèses actuarielles retenues pour l'estimation des engagements dans les principaux pays concernés

Une hypothèse importante prise en compte dans l'évaluation des engagements de retraite et assimilés est le taux d'actualisation.

Conformément à la norme IAS 19, les taux ont été déterminés par zone monétaire en se référant au rendement d'obligations privées de première qualité et de maturité équivalente à la durée des

plans, ou au rendement des obligations d'État quand le marché privé n'est pas suffisamment liquide.

Le rendement des actifs des fonds est déterminé en fonction des taux d'actualisation retenus.

Les principaux taux retenus pour le Groupe sont les suivants :

En pourcentage	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Zone euro	États-Unis	Royaume-Uni	Zone euro	États-Unis	Royaume-Uni
Taux d'actualisation	1,60	4,15	2,75	2,15	4,50	3,70
Taux d'inflation	1,80	3,50	3,30	1,80	3,50	3,50
Taux de rendement moyen pondéré des actifs de fonds		13,13			(1,02)	
Taux moyen pondéré d'augmentation des salaires		1,97			1,88	

À titre d'information complémentaire, si les taux d'actualisation avaient été inférieurs de 25 points de base par rapport aux taux finalement retenus, l'obligation totale du Groupe aurait augmenté de 18 millions d'euros au 31 décembre 2016. Si les taux d'actualisation avaient été supérieurs de 25 points de base par rapport aux taux finalement retenus, l'obligation totale du Groupe aurait diminué de 18 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Si les salaires avaient été inférieurs de 25 points de base par rapport aux salaires finalement retenus, l'obligation totale du Groupe aurait diminué de 11 millions d'euros au 31 décembre 2016. Si les salaires avaient été supérieurs de 25 points de base par rapport aux salaires

finalement retenus, l'obligation totale du Groupe aurait augmenté de 11 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les écarts actuariels constatés proviennent d'ajustements d'expérience (différences entre les hypothèses retenues et les données réelles) et de changements d'hypothèses financières et démographiques.

En 2016, les écarts actuariels se ventilent en ajustements d'expérience pour - 10 millions d'euros, en changements d'hypothèses financières pour + 42 millions d'euros et en changements d'hypothèses démographiques pour - 1 million d'euros.

Composition par nature des actifs de fonds

En pourcentage	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actions	15	13
Obligations	45	37
Fonds généraux d'assurances	18	20
Autres	22	30

Les rendements réels des actifs des fonds sont de + 22 millions d'euros en 2016 (2015 :- 2 millions d'euros).

Au 31 décembre 2016, les actifs des fonds ne comprennent aucun titre du Groupe.

Les actifs associés aux engagements couverts sont investis dans des fonds de pensions ou des compagnies d'assurances. Les

investissements sont conformes aux réglementations locales des pays concernés.

Les actifs investis sont gérés directement par les gestionnaires des fonds de pension ou des compagnies d'assurances. Ils déterminent les stratégies d'investissements adéquates et les allocations de couverture à mettre en place.

Charge de l'exercice

Produits (charges) En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Coût des services rendus sur la période	(24)	(21)
Charge d'intérêt net de la période	(7)	(6)
Coûts des services passés	(1)	1
CHARGE DE L'EXERCICE	(32)	(26)
Contributions aux fonds	11	13
Prestations payées	12	14
REPRISE / (DOTATION NETTE)	(9)	1

NOTE 19. PROVISIONS POUR RISQUES

En millions d'euros	31 décembre 2015	Dotations de la période	Utilisation de la période	Reprises sans objet	Écarts de conversion et autres mouvements	Périmètre	31 décembre 2016
Provisions pour restructurations ^(a)	14	12	(7)	(3)	(1)		15
Provisions pour garanties	41	11	(9)		2	1	46
Provisions pour litiges juridiques ^(b)	107	23	(68)	(6)	1		57
Provision pour risques fiscaux ^(c)	148	62	(7)	(10)	7	12	212
Autres risques	59	13	(3)	(7)	(2)	3	63
TOTAL	369	121	(94)	(26)	7	16	393

(a) Les provisions pour restructurations sont, principalement, liées à la rationalisation d'un certain nombre de sites de production localisés principalement en Amérique du Nord.

(b) La variation des provisions pour litiges juridiques s'explique notamment par la reprise des provisions relatives aux allégations de pratiques anticoncurrentielles en Allemagne suite au paiement des montants dus début 2016 (cf. note 26).

(c) Les déclarations fiscales des différentes entités du Groupe sont soumises au contrôle des autorités fiscales dans la plupart des juridictions dans lesquelles le Groupe réalise des opérations. Des redressements peuvent être notifiés à l'issue de ces contrôles. Le Groupe met en œuvre toutes les procédures légales, auprès des tribunaux compétents, pour contester les redressements notifiés.

En millions d'euros	31 décembre 2014	Dotations de la période	Utilisation de la période	Reprises sans objet	Écarts de conversion et autres mouvements	Périmètre	31 décembre 2015
Provisions pour restructurations	29	10	(18)	(8)		1	14
Provisions pour garanties	25	10	(8)		13	1	41
Provisions pour litiges juridiques	71	24	(4)		(3)	19	107
Provision pour risques fiscaux	89	33		(8)	19	15	148
Autres risques	60	6	(5)		(2)		59
TOTAL	274	83	(35)	(16)	27	36	369

NOTE 20. ENDETTEMENT NET ET DETTES FINANCIÈRES

Endettement net

L'endettement net du Groupe s'analyse comme suit :

En millions d'euros ^(a)	Décembre 2016	Décembre 2015
Dettes financières à long terme	1 364	1 905
Dettes financières à court terme	1 172	621
Concours bancaires courants	57	35
Intérêts courus	17	18
TOTAL PASSIF	2 610	2 579
Trésorerie et équivalents de trésorerie ^(b)	(517)	(466)
TOTAL ACTIF	(517)	(466)
SWAP DE TAUX ^(c)	(31)	(24)
ENDETTEMENT NET	2 062	2 089

(a) Convention de signe : + dette / - excédent de trésorerie ou placement.

(b) Voir note 17.

(c) Swaps de taux valorisés à leur juste valeur à chaque arrêté.

Dettes financières à long terme

Au 31 décembre 2016, la structure de financement long terme du Groupe se présente comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Mise en place	Échéance
Emprunts obligataires	831	1 124	2014	2021/2024
Placement privé américain (1 tranche)	95	276	2012	2019
Placement privé américain (6 tranches)	403	459	2013	2018/2023
Autres	35	46		
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME	1 364	1 905		

Le Groupe a émis le 11 octobre 2016 un placement privé américain dont le financement est intervenu le 5 janvier 2017. Son objet est de préfinancer l'échéance de deux financements venant à échéance en mars et mai 2017 pour 275 millions de dollars américains. Les caractéristiques de ce placement privé sont les suivantes :

- ▶ 200 millions de dollars américains à 5 ans au taux de 2,05 % ;
- ▶ 100 millions de dollars américains à 10 ans au taux de 2,65 %.

Les placements privés font l'objet d'un *covenant* financier, respecté au 31 décembre 2016.

Dettes financières à court terme

Au 31 décembre 2016, la structure de financement court terme du Groupe se présente comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Mise en place	Échéance
Emprunt obligataire	300		2015	2017
Billets de trésorerie	100	100	2016	2017
Papier commercial américain (USCP)	472	402	2016	2017
Placement privé américain (2 tranches)	261		2012-2013	2017
Découverts bancaires	57	35		
Autres	56	137		
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	1 246	674		

Conformément à la politique du Groupe, ces programmes de papier commercial sont couverts par des lignes de crédit confirmées à long terme, qui s'élèvent à 2,4 milliards d'euros au 31 décembre 2016.

Dettes financières par échéance

Par échéance, les emprunts et dettes financières s'analysent de la façon suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes à moins d'un an	1 246	674
Dettes entre un an et cinq ans	1 004	1 044
Dettes à plus de cinq ans	360	861
TOTAL	2 610	2 579

Dettes financières par devises

Par devise d'émission, les emprunts et dettes financières s'analysent de la façon suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dollar américain	1 268	1 196
Euro	1 247	1 250
Autres devises	95	133
TOTAL	2 610	2 579

Juste valeur de la dette

La juste valeur de la dette est la suivante :

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes financières à long terme	1 412	1 949
Dettes financières à court terme	1 173	625
Concours bancaires courants et intérêts courus	74	52
TOTAL	2 659	2 626

Redevances à payer sur immobilisations acquises en location financement

En millions d'euros	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Principal	Intérêts	Principal	Intérêts
Redevances à moins d'un an	3		4	
Redevances entre un an et cinq ans	3		4	
Redevances à plus de cinq ans				
TOTAL	6		8	

NOTE 21. INSTRUMENTS FINANCIERS

21.1 Instruments financiers inscrits au bilan

Les instruments financiers inscrits au bilan du Groupe à la clôture des exercices 2016 et 2015 se répartissent dans les catégories suivantes :

2016 En millions d'euros	Catégorie d'instruments					
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres ^(a)	Prêts, créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Actifs financiers non courants	136		25	111		
Créances d'exploitation non courantes	37			37		
Avances et acomptes fournisseurs	31			31		
Créances d'exploitation courantes	1 618			1 618		
Créances d'impôts	81			81		
Créances diverses	25			25		
Instruments financiers dérivés actifs	45					45
Trésorerie et équivalents de trésorerie	517	517				
INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS	2 490	517	25	1 903		45
Dettes financières à long terme	1 364				1 364	
Autres passifs non courants	300		243		57	
Dettes financières à court terme	1 246				1 246	
Avances et acomptes reçus des clients	33				33	
Dettes d'exploitation courantes	1 431				1 431	
Dettes d'impôts	73				73	
Autres passifs courants	509		242		267	
Instruments financiers dérivés passifs	22					22
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS	4 978		485		4 471	22

(a) Actifs disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, passifs réévalués conformément aux principes comptables décrits en note 1.33.

2015 En millions d'euros	Catégorie d'instruments					
	Valeur au bilan	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres ^(a)	Prêts, créances	Dettes au coût amorti	Instruments dérivés
Actifs financiers non courants	139		42	97		
Créances d'exploitation non courantes	24			24		
Avances et acomptes fournisseurs	32			32		
Créances d'exploitation courantes	1 456			1 456		
Créances d'impôts	60			60		
Créances diverses	34			34		
Instruments financiers dérivés actifs	64					64
Trésorerie et équivalents de trésorerie	466	466				
INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS	2 275	466	42	1 703		64
Dettes financières à long terme	1 905				1 905	
Autres passifs non courants	404		306		98	
Dettes financières à court terme	674				674	
Avances et acomptes reçus des clients	31				31	
Dettes d'exploitation courantes	1 357				1 357	
Dettes d'impôts	87				87	
Autres passifs courants	316		162		154	
Instruments financiers dérivés passifs	9					9
INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS	4 783		468		4 306	9

(a) Actifs disponibles à la vente au sens de la norme IAS 39, passifs réévalués conformément aux principes comptables décrits en note 1.33.

La répartition des actifs et passifs financiers du Groupe (y compris créances et dettes d'exploitation) par échéance contractuelle à fin 2016 est la suivante :

En millions d'euros	Moins d'1 an	1 an à 5 ans	Au-delà	Total
Passifs Financiers hors instruments financiers	(3 292)	(1 281)	(383)	(4 956)
Actifs Financiers hors instruments financiers	2 328	94	23	2 445
Valeur de marché nette des instruments financiers	(6)	(2)	31	23
POSITION NETTE	(970)	(1 189)	(329)	(2 488)

21.2 Valeur de marché des instruments financiers dérivés

Selon la norme IAS 39, certains instruments dérivés et certains types d'opérations ne peuvent pas être affectés à une relation de couverture, bien qu'ils constituent une couverture au sens économique.

La variation de juste valeur de ces instruments financiers, non affectés à une relation de couverture en application des critères de la norme IAS 39, est comptabilisée en résultat financier.

La valeur de marché des instruments dérivés du Groupe est présentée ci-après :

Valeur de marché par types d'instruments

En millions d'euros	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Nominal	Valeur de marché	Nominal	Valeur de marché
Opérations de change à terme	1 473	(6)	1 710	34
Options de change			15	1
Swaps de taux d'intérêt	542	28	630	18
Options de taux (<i>caps</i>)	95	1	92	2
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS		23		55

Valeur de marché par natures de couvertures

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Couverture de transactions futures :		
▶ Swaps de taux d'intérêt	(3)	(5)
▶ Options de change		1
▶ Options de taux (<i>caps</i>)	1	2
Couverture de juste valeur :		
▶ Swap de taux d'intérêt	31	23
Non affectés à une relation de couverture :		
▶ Change à terme	(6)	34
VALEUR DE MARCHÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS	23	55
dont instruments financiers dérivés actifs	45	64
dont instruments financiers dérivés passifs	(22)	(9)

Détail des opérations de change à terme au 31 décembre 2016 (nominal)

En millions d'euros	Devise achetée											Total
	EUR	CAD	USD	KRW	CNY	AUD	PLN	JPY	GBP	TRY	Autres	
Devise vendue												
EUR		128	33	30	38	13	13	10	11	11	10	297
USD	536			19				1			9	565
CAD	147		46									193
GBP	168											168
CNY	99											99
CLP	26											26
AUD	3		18									21
THB	18											18
SEK	15											15
Autres	53		18									71
TOTAL	1 065	128	115	49	38	13	13	11	11	11	19	1 473

21.3 Résultat sur dénouement des couvertures de transactions futures

Les impacts sur la marge brute du dénouement des couvertures de transactions futures prises à la clôture de l'exercice précédent sont nuls pour l'exercice 2016 et pour l'exercice 2015.

NOTE 22. AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes sur options de rachat de minoritaires long terme	243	306
Dettes fournisseurs et dettes sur immobilisations financières	57	98
TOTAL AUTRES PASSIFS NON COURANTS	300	404
Dettes fournisseurs sur les immobilisations incorporelles et corporelles	5	6
Dettes sur immobilisations financières	184	94
Dettes sur option de rachat de minoritaires court terme	242	162
Autres	78	54
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	509	316

NOTE 23. ENGAGEMENTS HORS BILAN

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Engagements donnés		
Avals et cautions	109	91
Dettes garanties par des sûretés réelles :		
▶ Dettes	1	0
▶ Valeur nette comptable des biens donnés en garantie	2	2
Engagements reçus		
Avals, cautions et garanties reçus	1	1
Engagements de location simple et de redevances		
À moins d'un an	41	36
De un à cinq ans	83	93
Plus de cinq ans	25	26
TOTAL DES ENGAGEMENTS DE LOCATION SIMPLE	149	155

NOTE 24. RISQUES DE MARCHÉ

Risque de liquidité

Le Groupe a pour objectif de disposer d'une liquidité permanente afin d'assurer son indépendance et sa croissance. Il dispose tout d'abord d'une capacité d'autofinancement importante et stable. Il met par ailleurs en œuvre une politique de financement lui garantissant une capacité de financement disponible à tout moment au moindre coût. Cette politique est basée sur la diversification des sources de financement, le recours à des financements à moyen et long terme, la répartition des échéances

de la dette dans le temps et à la mise en place de lignes bancaires confirmées.

L'essentiel des financements à long terme et des lignes de crédit est concentré sur la maison-mère qui assure le refinancement de ses filiales. Certaines sociétés peuvent toutefois être amenées à se financer localement lorsque les financements inter-compagnie ne sont pas envisageables au regard de la réglementation locale.

Le Groupe dispose des lignes confirmées suivantes, conclues auprès de banques de premier rang.

En millions d'euros	Montant 31 décembre 2016	Mise en place ou renouvellement	Échéance
Ligne syndiquée	900	2015	2021 ^(a)
Club deal	474	2014	2018
Lignes bilatérales	1 068	2014-2016	2018-2021 ^(b)

(a) Avec faculté d'extension d'une année supplémentaire sous réserve de l'accord des banques.

(b) Avec faculté d'extension d'un à deux ans complémentaires.

Le tirage de ces lignes n'est soumis au respect d'aucun *covenant* particulier.

Au 31 décembre 2016, aucune de ces lignes n'est utilisée.

Le Groupe a accru la diversification de ses moyens de financement et s'est attaché à répartir dans le temps les échéances de remboursement de la dette à court et à long terme afin de réduire le risque de refinancement.

La dette du Groupe a reçu les notations de crédit suivantes :

	Long terme	Court terme	Perspective	Dernière opinion
Moody's	A2	Prime-1	Stable	23 novembre 2016
Standard & Poor's		A-1	Stable	30 avril 2015

La répartition de la dette financière nette et des lignes de crédits disponibles du Groupe par échéance contractuelle à fin 2016 est la suivante :

En millions d'euros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	> 2023	Total
Emprunts obligataires	300				500			300	1 100
Billets de trésorerie et USCP ^(a)					572				572
Emprunts bancaires	38	5	2						45
Placements privés américains	261	119	223	128				28	759
Découvert bancaire	57								57
Autres dettes	18	23	2	2	1				46
DETTE BRUTE	674	147	227	130	1 073			328	2 579
Trésorerie	(517)								(517)
Autres placements									
ENDETTEMENT NET ^(b)	157	147	227	130	1 073			328	2 062
Lignes disponibles confirmées		739	292	150	1 262				2 443

(a) Les billets de trésorerie et USCP sont positionnés à échéance 2021 (échéances des lignes de crédit).

(b) > à 0 : endettement net ; < à 0 : excédent net de trésorerie.

(Veuillez vous reporter également à la note 20 des états financiers consolidés – Endettement net et dettes financières).

Risque de change

Conséquence de sa présence internationale, le Groupe est naturellement exposé à la variation du cours des devises. Elle impacte son activité opérationnelle, ses financements ou la conversion en euro des comptes de ses filiales étrangères libellés en devises.

Pour l'essentiel, la couverture de change est gérée par la maison mère Essilor International. Le Groupe cherche à limiter l'impact du risque de change en privilégiant les couvertures naturelles puis en couvrant les expositions transactionnelles résiduelles au moyen d'achats et ventes de devises à terme ou d'options de change.

Les opérations de change ont pour seule vocation la couverture d'un risque de change associé à une activité économique. Le Groupe n'effectue pas d'opération de change sans flux physique sous-jacent.

Globalement, au 31 décembre 2016, la contrevaletur en euros de l'exposition nette globale bilancielle au risque de change du Groupe est de l'ordre de 5 millions d'euros.

Le Groupe est présent au Royaume-Uni mais n'a pas d'exposition non couverte significative.

Exposition au risque de change consolidé sur les actifs / passifs au 31 décembre 2016, avant et après couverture

(lorsqu'un actif ou passif est libellé dans une devise différente de la devise fonctionnelle de la société)

En millions d'euros	Montant au bilan avant couverture ^(a)	Couvertures sur éléments bilanciaux ^(b)	Exposition nette après couvertures ^(c)	Couvertures sur flux futurs ^(d)
Devise de risque				
USD	561	(496)	65	36
GBP	136	(132)	4	
CAD	24	(23)	1	
KRW	(50)	49	(1)	
CNY	(82)	20	(62)	16
CLP	29	(26)	3	(3)
Autres	17	(22)	(5)	(3)
TOTAL	635	(630)	5	46

(a) > à 0 : Actifs à couvrir ; < à 0 : Passifs à couvrir.

(b) > à 0 : Achats nets de devises ; < à 0 : Vente nette de devises.

(c) > à 0 : Actifs non couverts ; < à 0 : Passifs non couverts.

(d) > à 0 : Couvertures d'achats de devises ; < à 0 : Couvertures de ventes de devises.

Sensibilité des capitaux propres et du résultat liée aux variations de juste valeur des instruments dérivés au 31 décembre 2016

La sensibilité est calculée sur la valorisation des instruments dérivés à la clôture de l'exercice.

L'impact d'une variation de la juste valeur des dérivés suite à une hausse ou à une baisse de l'euro face à toutes les autres devises est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Impact de la variation	
	+ 5 %	- 5 %
Dans les capitaux propres	5	(5)
Dans le Résultat avant impôt	32	(35)

L'impact de la variation de capitaux propres serait généré par les instruments de change et de taux éligibles à la comptabilité de couverture de flux de trésorerie.

L'impact de la variation en résultat financier est généré par les instruments de change non éligibles à la comptabilité de couverture et par la variation de la part inefficace des couvertures de flux de trésorerie.

Risque de taux d'intérêt

L'objectif de la politique de gestion de taux est de minimiser le coût de financement tout en limitant la volatilité des charges financières induite par les variations de taux d'intérêt. Une part majoritaire des financements est ainsi maintenue à taux fixe, lors de leur émission ou par le recours à des instruments de couverture.

La quasi-totalité des financements Groupe étant concentrée sur la maison mère Essilor International, la gestion du risque de taux y est également centralisée. Le risque de taux d'intérêt sur les passifs financiers est structurellement limité.

La position de taux d'intérêt avant et après couverture est la suivante :

En millions d'euros	Avant couverture		Couvertures ^(a)			Après couverture ^(a)		
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Cap	Taux fixe	Taux variable	Variable cappé
Dette brute	1 599	1 011	(89)	(37)	95	1 510	974	95
Trésorerie et assimilés		(517)					(517)	
SOUS-TOTAL	1 599	494	(89)	(37)	95	1 510	457	95
ENDETTEMENT NET		2 093			(31)			2 062

(a) Y compris la juste valeur du swap de taux de 300 millions d'euros.

La position de taux d'intérêt par devises avant et après couverture est la suivante :

En millions d'euros	Avant couverture		Couvertures ^(a)			Après couverture ^(a)		
	Taux fixe	Taux variable	Taux fixe	Taux variable	Cap	Taux fixe	Taux variable	Variable cappé
EUR	843	264	(231)	(474)		612	(210)	
USD	733	443	142	247	95	875	690	95
Autres	23	(213)		190		23	(23)	
SOUS-TOTAL	1 599	494	(89)	(37)	95	1 510	457	95
ENDETTEMENT NET		2 093			(31)			2 062

(a) Y compris la juste valeur du swap de taux de 300 millions d'euros.

Au 31 décembre 2016, 59 % de la dette brute après couverture est à taux fixe (63 % à fin décembre 2015).

Un déplacement parallèle de 1 % des courbes des taux d'intérêt au 31 décembre 2016 appliqué aux composantes de l'endettement net aurait les impacts suivants :

En millions d'euros	Effet trésorerie dans le compte de résultat
Augmentation de 1 %	(5)
Diminution de 1 %	6

En millions d'euros	Dette brute	Cash et assimilés	Couvertures ^(a)	Endettement net après couverture ^(a)
EUR	1 247	(140)	(705)	402
USD	1 268	(92)	484	1 660
BRL		(20)	(1)	(21)
KRW	3	(20)	(48)	(65)
JPY		(28)	(10)	(38)
GBP		(11)	154	143
CNY	4	(84)		(80)
CAD		(11)	22	11
SGD		(7)	(1)	(8)
INR	43	(19)	3	27
THB		(7)	18	11
Autres	45	(78)	53	20
SOUS-TOTAL	2 610	(517)	(31)	2 062
ENDETTEMENT NET		2 093	(31)	2 062

(a) Valeur de marché des dérivés à la juste valeur incluse.

Risque de contrepartie

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie financière dans le cadre de ses placements à court terme, du recours à des instruments de couverture ou du tirage de ses lignes de crédit. Un défaut d'une contrepartie peut se traduire par une perte de valeur (cas du non-remboursement d'un actif) ou par une perte de liquidité (cas de non-tirage d'une ligne non utilisée).

Afin de limiter ce risque, le Groupe privilégie le recours à des établissements financiers de premier plan dotés des meilleures qualités de crédit, tout en observant un bon degré de diversification.

Les excédents de trésorerie sont placés en respectant les deux règles que sont la sécurité et la liquidité. La politique du Groupe définit des limites de durée, de supports de placement et de contreparties.

Au 31 décembre 2016, 95 % du nominal des opérations de marché et de placements réalisées par Essilor International est engagé avec des contreparties bancaires bénéficiant d'un rating S&P long terme de A- au minimum et 5 % d'un rating S&P long terme de BBB+.

Au 31 décembre 2016, 83 % de l'encours des lignes de crédit est octroyé par des banques bénéficiant d'un rating Standard & Poor's long terme de A- au minimum et 17 % par des banques bénéficiant d'un rating Standard & Poor's long terme de BBB+.

Risque de crédit

L'encours de créances clients échues non provisionnées s'élève à 272 millions d'euros à fin 2016 (207 millions d'euros à fin 2015). Il est essentiellement constitué par des créances échues de

moins de trois mois (67 % en 2016, 84 % en 2015) subissant un dépassement d'échéance ponctuel.

En millions d'euros	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients nettes à moins d'un an	1 465	1 342
Créances clients nettes à plus d'un an	37	24
CRÉANCES CLIENTS NETTES	1 502	1 366
Créances clients non échues	1 230	1 159
Créances clients nettes échues	272	207

L'information relative aux 20 principaux clients du Groupe est présentée en note 3 – Information par secteurs opérationnels.

NOTE 25. RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Le groupe Essilor considère ne pas encourir de risques significatifs à ce titre.

NOTE 26. PASSIFS ÉVENTUELS

Les principaux passifs éventuels auxquels la société est confrontée sont :

Allégations de pratiques anticoncurrentielles

Allemagne

Fin 2008, le *Bundeskartellamt* (« BKA »), autorité de la concurrence allemande, a ouvert une enquête sur d'éventuelles infractions à la législation allemande sur le droit de la concurrence concernant les acteurs majeurs dans le domaine de l'optique ophtalmique dont deux de nos filiales allemandes, Essilor GmbH et Rupp & Hubrach Optik GmbH.

À la suite de cette enquête, le 10 juin 2010, le BKA a notifié formellement des amendes aux principaux acteurs de l'optique ophtalmique en Allemagne, y compris nos deux filiales.

Essilor GmbH et Rupp & Hubrach Optik GmbH ont contesté le bien-fondé des conclusions du BKA et ont interjeté appel.

Suite à l'interruption de discussions transactionnelles, nos filiales ont retiré leur appel afin de mettre un terme à un long processus juridique. La décision du BKA est de ce fait devenue définitive et les montants dus de 63 millions d'euros ont été intégralement payés en 2016.

France

En juillet 2014, les services d'inspection de l'Autorité de la concurrence ont effectué des visites inopinées auprès de certaines filiales françaises du Groupe ainsi que d'autres acteurs de l'industrie des verres ophtalmiques dans le cadre de la vente en ligne de verres ophtalmiques. Le Groupe a interjeté appel de l'ordonnance de saisie, mais a été débouté. Le Groupe s'est pourvu en cassation. Par ailleurs, l'enquête de l'Autorité poursuit son cours.

Actions de groupe

Suite à l'investigation des pratiques commerciales de Transitions Optical Inc. par la Federal Trade Commission en 2009 et la transaction qui en a suivi, Transitions Optical Inc., Essilor of America et Essilor Laboratories of America ont été nommées fin mars 2010 dans une vingtaine de demandes d'assigner devant des tribunaux américains et canadiens, dans le cadre d'actions de groupe (« class actions »), au motif que ces entités auraient tenté conjointement de monopoliser le marché du développement, de la fabrication et de la vente de verres photochromiques entre 1999 et mars 2010. Une transaction est intervenue en 2014, clôturant ces *class actions*, et ne laissant qu'une

action de la société VisionEase à l'égard de Transitions Optical pendante. Par décision du 1^{er} juillet 2016, le tribunal a débouté VisionEase d'une partie de ses demandes, et renvoyé au fond pour une autre.

Propriété intellectuelle

Une réclamation a été déposée devant le tribunal de Tokyo au Japon le 24 juillet 2013 par Hoya, alléguant que la vente de produits par Nikon Essilor entre dans le périmètre d'un brevet initialement déposé par Seiko et cédé à Hoya le 15 mars 2013. La demande de Hoya porte sur les ventes réalisées par Nikon Essilor sur la période de mars à juillet 2013.

En 2014, Nikon-Essilor a requis l'invalidité du brevet tant devant le tribunal de Tokyo que devant l'office des brevets japonais.

Par décision du 13 juillet 2016, le tribunal de Tokyo a considéré le brevet comme invalide et a débouté Hoya ; et par décision du 8 novembre 2016, l'office des brevets japonais a invalidé les revendications dudit brevet qui servaient de base à l'action d'Hoya. Hoya a interjeté appel de ces deux décisions.

Par ailleurs, Hoya a assigné diverses entités du Groupe devant un tribunal fédéral en Virginie, États-Unis, alléguant que la vente de certains produits par Essilor entre dans le périmètre d'un de ses brevets (équivalent du brevet japonais objet du litige au Japon). Essilor conteste ces allégations et requiert l'invalidité dudit brevet mais ne peut assurer que ses arguments seront retenus.

Les autres actions judiciaires en cours, dont le Groupe a connaissance, ne sont pas susceptibles à ce jour d'avoir des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

Enquête

En 2016, les autorités fédérales américaines (*Department of Justice*) et californiennes (*Insurance Commission of the State of California*) ont interrogé Essilor of America à propos de certaines activités promotionnelles. Essilor of America collabore avec les autorités pour produire les informations requises.

Litiges fiscaux

Du fait de sa présence dans de nombreux pays, le Groupe est soumis à diverses réglementations fiscales nationales. Les manquements à ces réglementations peuvent entraîner des redressements fiscaux et le paiement d'amendes et pénalités.

NOTE 27. EFFECTIFS ET CHARGES DE PERSONNEL

Nombre de personnes	Année 2016	Année 2015
Cadres	7 830	7 328
Agents de maîtrise et employés	21 492	20 001
Ouvriers	33 786	33 174
TOTAL EFFECTIF MOYEN SUR LA PÉRIODE	63 108	60 503

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
CHARGES DE PERSONNEL (Rémunérations, charges sociales et charges sur paiements en actions, inclus les montants afférents au personnel temporaire)	2 142	2 045

Nombre de personnes	31 décembre 2016	31 décembre 2015
EFFECTIF FIN DE PÉRIODE	63 676	60 883

NOTE 28. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales parties liées sont :

- ▶ les principaux dirigeants du Groupe ;
- ▶ les filiales contrôlées exclusivement ou conjointement et les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable.

Rémunération des dirigeants

En millions d'euros	Année 2016	Année 2015
Montant global des rémunérations et avantages versés ^(a)	10	19
Jetons de présence versés		
TOTAL DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS	10	19

(a) Il s'agit d'un montant brut avant prélèvements sociaux et impôts, versé, au titre de l'exercice, aux dirigeants en activité au 31 décembre et faisant partie du Management Committee (Comité exécutif en 2015).

En décembre 2016, le Groupe a annoncé l'adaptation de son organisation à la croissance de ses activités. Le *Management Committee* a été ainsi constitué et remplace le Comité exécutif préalablement en place.

Le *Management Committee* compte 10 membres au 31 décembre 2016. Le Comité exécutif comptait 26 membres au 31 décembre 2015.

Les membres du *Management Committee* bénéficient d'avantages postérieurs à l'emploi, composés d'engagements de retraite pour 39,5 millions d'euros à fin 2016 et d'indemnités de départ à la retraite pour 1,9 million d'euros à fin 2016.

À fin 2015, les 26 membres du Comité exécutif bénéficiaient d'avantages postérieurs à l'emploi, composés d'engagements de retraite pour 45 millions d'euros et d'indemnités de départ à la retraite pour 2,1 millions d'euros.

Ces engagements font partie de régimes collectifs mis en place par le Groupe en faveur de ses salariés ou de certaines catégories de salariés. Le financement de ces engagements est en grande partie

couvert par des fonds externalisés auprès de sociétés d'assurance. Ces engagements sont par ailleurs intégralement couverts par les provisions pour retraites constatées dans les comptes du Groupe.

Options de souscription d'actions et actions de performance attribuées aux membres dirigeants

La charge indiquée ci-dessous correspond à l'étalement sur la période d'acquisition des droits de la juste valeur à la date d'attribution des options de souscriptions d'actions et actions de performance attribuées (voir note 1.14 pour plus de détails).

La charge de l'exercice 2016 pour les attributions aux membres du *Management Committee* est de 7,3 millions d'euros pour les actions de performance.

La charge de l'exercice 2015 pour les attributions aux membres du Comité exécutif est de 12,5 millions d'euros pour les actions de performance.

Relations avec les autres parties liées

Au cours de l'exercice, aucune opération non courante n'a été réalisée avec les membres des organes de direction.

NOTE 29.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires présentés ci-dessous correspondent aux honoraires facturés par PricewaterhouseCoopers Audit France et Mazars France aux entités intégrées françaises du groupe Essilor pour l'année 2016.

En milliers d'euros	Pricewaterhouse-Coopers Audit	Mazars
Certification des comptes	548	441
Services autres que la certification des comptes	354	505
TOTAL	902	946

Les services autres que la certification des comptes comprennent principalement les diligences effectuées dans le cadre d'opérations d'acquisitions de sociétés destinées à entrer dans le périmètre de consolidation.

NOTE 30.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Rapprochement d'Essilor et de Luxottica (résumé du communiqué du 16 janvier 2017)

Essilor et Delfin, actionnaire majoritaire du groupe Luxottica, ont annoncé le 16 janvier 2017 avoir signé un accord en vue de créer un acteur intégré et mondial de l'optique par le rapprochement d'Essilor et de Luxottica. Visant à répondre aux besoins croissants de santé visuelle, le nouveau groupe serait en mesure de proposer une offre complète associant un portefeuille important de marques, une capacité de distribution mondiale et

une complémentarité d'expertises dans les verres correcteurs, les montures et le solaire.

L'opération consisterait en un rapprochement stratégique des activités d'Essilor et de Luxottica selon le schéma suivant : (i) Delfin apporterait la totalité de sa participation dans Luxottica (environ 62 %) à Essilor en échange d'actions nouvelles émises par Essilor dans le cadre d'un apport-scission soumis à l'approbation de

l'Assemblée Générale d'Essilor, sur la base d'une parité d'échange de 0,461 action Essilor pour une action Luxottica et (ii) Essilor lancerait ensuite une offre publique d'échange obligatoire, conformément aux dispositions de la loi italienne visant l'ensemble des actions émises par Luxottica restant en circulation, selon la même parité d'échange, en vue d'un retrait de la cote des actions de Luxottica.

Sur la base des comptes 2015 des deux sociétés, le nouvel ensemble représenterait un chiffre d'affaires net supérieur à

15 milliards d'euros, un EBITDA net autour de 3,5 milliards d'euros et plus de 140 000 collaborateurs.

La réalisation de l'opération est attendue pour le deuxième semestre 2017, sous réserve de la satisfaction de plusieurs conditions suspensives dont l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Essilor réunis en assemblée générale et par les titulaires de droits de vote double réunis en assemblée spéciale, ainsi que l'obtention des autorisations par les autorités de concurrence concernées.

Acquisitions

Depuis le 1^{er} janvier, Essilor a poursuivi sa politique de partenariat avec des leaders locaux sur le marché de l'optique, et a conclu quatre transactions représentant un montant de chiffre d'affaires annuel de 19 millions d'euros environ.

Au Brésil, le Groupe a acquis la majorité du capital de Visolab Produtos Opticos Ltda, un laboratoire de prescription situé dans l'État de Sergipe et réalisant un chiffre d'affaires d'environ 22 millions de réals brésiliens.

En Inde, Essilor a fait l'acquisition d'une participation majoritaire dans Mangalsons Optics PTE Ltd, un distributeur de verres organiques et minéraux, de lunettes de soleil et de montures de prescription ayant réalisé un chiffre d'affaires d'environ 460 millions de roupies indiennes en 2016.

Le Groupe s'apprête à faire son entrée en Ethiopie en signant un accord pour prendre une participation majoritaire dans le capital de Sun Optical Technologies, un laboratoire de prescription, réalisant un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un million d'euros. La finalisation de cette transaction est soumise à l'approbation finale des autorités locales.

Aux Pays-Bas, le Groupe a acquis une participation majoritaire dans Optitrade Logistics Center (OLC), la plateforme de distribution d'Optitrade, un groupement d'achat qui regroupe environ 650 magasins d'optique dans le pays. Ce partenariat vise à développer de nouvelles offres de produits et de services et à accompagner la croissance des membres d'Optitrade sur le marché domestique. OLC continuera d'être dirigée par l'équipe actuelle.

NOTE 31. PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Sont énumérées ci-après les principales sociétés du Groupe. La liste complète des sociétés consolidées est disponible sur demande au Siège du Groupe.

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	% intérêts
Essilor GmbH	Allemagne	Intégration globale	100
Rupp + Hubrach Optik GmbH	Allemagne	Intégration globale	100
Satisloh GmbH	Allemagne	Intégration globale	100
Essilor Laboratories Pty Ltd	Australie	Intégration globale	100
Eyebiz Laboratories Pty Ltd	Australie	Intégration globale	70
Multi-Optica Distribuidora Ltda	Brésil	Intégration globale	100
Essilor Da Amazonia E Comercio Ltda	Brésil	Intégration globale	100
Brasilor Comércio De Produtos Ópticos E Participacoes Ltda	Brésil	Intégration globale	100
Essilor Group Canada Ltd	Canada	Intégration globale	100
Essilor Network in Canada Inc.	Canada	Intégration globale	100
Canoptec Inc.	Canada	Intégration globale	100

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	% intérêts
Nikon Optical Canada Inc.	Canada	Intégration globale	50
Opticas Opv S.p.A.	Chili	Intégration globale	100
Xiamen Artgri Optical Co., Ltd	Chine	Intégration globale	50
Jiangsu Wanxin Optical Co., Ltd	Chine	Intégration globale	80
Shanghai Essilor Optical Company Limited	Chine	Intégration globale	100
Chemilens (Jiaxing) Co., Ltd	Chine	Intégration globale	50
Xin Tianhong Optical Company Limited	Chine	Intégration globale	50
Essilor (China) Holding Co., Ltd	Chine	Intégration globale	100
Servioptica SAS	Colombie	Intégration globale	51
Chemiglas Corp.	Corée	Intégration globale	50
Essilor Espana	Espagne	Intégration globale	100

3.4 Notes aux états financiers consolidés

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	% intérêts
Essilor Optica International Holding Sl	Espagne	Intégration globale	100
Classic Optical Laboratories, Inc.	États-Unis	Intégration globale	95
Eoa Holding Co., Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Essilor Laboratories of America Holding Co. Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Essilor Laboratories of America Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Essilor Labs Company	États-Unis	Intégration globale	100
Essilor Latin America & Caribbean, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Essilor of America, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
I-Coat Company, L.C.C.	États-Unis	Intégration globale	85
Interstate Optical Co.	États-Unis	Intégration globale	80
K.B. Co. L.C.C., The Polarized Lens Company	États-Unis	Intégration globale	100
Moc Acquisition Corporation	États-Unis	Intégration globale	84
Nassau Lens Co., Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Oogp, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Pech Optical Corp.	États-Unis	Intégration globale	100
Tri-Supreme Optical, L.C.C.	États-Unis	Intégration globale	100
Vision Source	États-Unis	Intégration globale	100
Transitions Optical Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Satisloh North America	États-Unis	Intégration globale	100
Fgx International Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Costa Del Mar, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Stylemark, L.C.C.	États-Unis	Intégration globale	100
Frames For America, Inc.	États-Unis	Intégration globale	61
Eyebuy Direct, Inc.	États-Unis	Intégration globale	61
Signet Armorlite, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Shamir Insight Inc.	États-Unis	Intégration globale	50
Dac Vision Inc.	États-Unis	Intégration globale	100
Essilor International	France	Intégration globale	100
Bbgr	France	Intégration globale	100
Novacel Ophtalmique	France	Intégration globale	75
Mega Optic Design	France	Intégration globale	75
Essidev	France	Intégration globale	100

Sociétés	Pays	Méthode de consolidation	% intérêts
Essiholding	France	Intégration globale	100
Invoptic	France	Intégration globale	100
Essilor India Private Limited	Inde	Intégration globale	100
Gkb Rx Lens Private Limited	Inde	Intégration globale	76
Gkb Hi-Tech Lenses Private Limited	Inde	Intégration globale	50
Transitions Optical Limited	Irlande	Intégration globale	100
Essilor Israeli Holdings Ltd	Israël	Intégration globale	100
Shamir Optica Holding Ltd	Israël	Intégration globale	50
Shamir Optical Industry Ltd	Israël	Intégration globale	50
Essilor Italia	Italie	Intégration globale	100
L.T.L. S.p.A.	Italie	Intégration globale	100
Nikon Essilor Co. Limited	Japon	Intégration globale	50
Essilor Mexico S.A De C.V.	Mexique	Intégration globale	100
Essilor Nederland B.V.	Pays-Bas	Intégration globale	100
Essilor Nederland Holding B.V.	Pays-Bas	Intégration globale	100
Essilor Portugal – Sociedade Industrial De Óptica, Lda	Portugal	Intégration globale	100
Bbgr Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100
Essilor Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100
Trifle Holdings Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100
Vision Direct Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100
Laboratori Mekk L.C.C.	Russie	Intégration globale	80
Company Grandvision L.C.C.	Russie	Intégration globale	75
Optic Club L.C.C.	Russie	Intégration globale	75
Transitions Optical (S) Pte. Ltd	Singapour	Intégration globale	100
Essilor Amera Pte Ltd	Singapour	Intégration globale	100
Osa Investments Holdings Pte Ltd	Singapour	Intégration globale	100
Lensco Ab	Suède	Intégration globale	100
Essilor Suisse Sa	Suisse	Intégration globale	100
Satisloh Ag	Suisse	Intégration globale	100
Satisloh Holding Ag	Suisse	Intégration globale	100
Essilor Manufacturing (Thailand) Co., Ltd	Thaïlande	Intégration globale	100
Merve Optik Sanayi Ve Ticaret As	Turquie	Intégration globale	65

3.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ▶ le contrôle des comptes consolidés de la société ESSILOR INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives

retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ votre Société a procédé à un test de dépréciation des écarts d'acquisition selon les modalités décrites dans la note 1.21 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi

que hypothèses utilisées et vérifié que la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoise, le 3 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Olivier Lotz

Mazars
Daniel Escudeiro

3.6 Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe

En milliers d'euros, sauf pourcentages	PricewaterhouseCoopers				Mazars			
	Montant (HT)		En %		Montant (HT)		En %	
	Exercice 2016	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2015
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés :								
▶ maison mère	447	447	9 %	10 %	281	282	6 %	6 %
▶ filiales intégrées globalement	3 348	2 985	66 %	67 %	3 094	2 968	64 %	66 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes ^(a) :								
▶ maison mère	428	347	8 %	8 %	501	568	10 %	13 %
▶ filiales intégrées globalement	252	202	5 %	5 %	895	629	19 %	14 %
SOUS-TOTAL	4 475	3 981	88 %	89 %	4 771	4 447	99 %	99 %
AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LES RÉSEAUX AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT ^(b)								
Juridique, fiscal, social	601	494	12 %	11 %	50	49	1 %	1 %
Autres	0	0	0 %	0 %	12	12	0 %	0 %
SOUS-TOTAL	601	494	12 %	11 %	50	61	1 %	1 %
TOTAL	5 076	4 475	100 %	100 %	4 821	4 508	100 %	100 %

(a) Les autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes correspondent principalement aux diligences effectuées dans le cadre d'opérations d'acquisitions de sociétés destinées à entrer dans le périmètre de consolidation.

(b) Les autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement concernent principalement des services de revue du respect de la conformité de la fiscalité locale dans les sociétés étrangères.

3.7 Comptes annuels de la société Essilor International

Les comptes annuels 2016 comprennent le compte de résultat, le bilan, le tableau des flux de trésorerie et les annexes présentées ci-après. Le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2016 se trouve au chapitre 3.9 du présent Document de référence.

3.7.1 Principales données au 31 décembre 2016

En millions d'euros, sauf donnée par action, en euros	2016	2015
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	888	897
Résultat d'exploitation	460	119
Résultat courant	654	332
Résultat net	586	587
Bilan		
Capital social	39	39
Capitaux propres	3 881	3 337
Endettement net	2 474	2 401
Valeurs immobilisées nettes	7 496	6 364
TOTAL DU BILAN	8 233	7 113
Dividende net attribué à chaque action ordinaire, en euros	1,50 ^(a)	1,11

(a) Sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Le chiffre d'affaires d'Essilor International, hors celui de la succursale de Porto Rico qui a été dissoute le 30 novembre 2015, est en hausse de 0,4 % par rapport à l'année 2015. Les ventes de verres sont en croissance de 3,5 % en France et en retrait de 2,2 % à l'export. Les ventes d'instruments progressent de 3,7 % sur le marché français et de 3,1 % à l'export.

Le résultat d'exploitation affiche une hausse de 341 millions d'euros par rapport à 2015, principalement liée à la facturation intervenue sur l'exercice 2016 de redevances à Essilor of America, Inc. dans le cadre d'un accord préalable sur les prix de transfert de royalties (« APA ») entre la France et les États-Unis.

Le résultat financier ressort à 194 millions d'euros, en diminution de 9 % par rapport à 2015 du fait :

- ▶ de la dépréciation des immobilisations financières de 55 millions d'euros ;
- ▶ de l'augmentation des dividendes reçus de 28 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel est une perte de 2 millions d'euros contre un gain de 277 millions d'euros au titre de 2015. Le résultat exceptionnel 2015 comprenait des plus-values d'une part sur l'apport de 20 % des titres Transitions Optical Inc. à Essilor of America Holding, Inc. pour 271 millions d'euros, et d'autre part sur la cession des titres DAC Vision Inc. à Satisloh Inc. pour 9 millions d'euros.

Pour l'exercice 2016, la charge d'impôts constatée dans les comptes s'élève à 66 millions d'euros.

3.7.2 Compte de résultat au 31 décembre 2016

En millions d'euros	Notes	2016	2015
Chiffre d'affaires	2	888	897
Production stockée		(3)	(5)
Production immobilisée		6	5
Reprises sur amortissements et provisions		82	89
Autres produits	3	695	334
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION		1 668	1 320
Achats consommés et variation de stocks		484	470
Autres achats et charges externes	4	267	253
Impôts et taxes		35	29
Charges de personnel	16	349	386
Dotation aux amortissements et provisions		50	51
Autres charges		23	12
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		1 208	1 201
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		460	119
Résultat financier	5	194	213
RÉSULTAT COURANT		654	332
Résultat exceptionnel	6	(2)	277
Impôt sur les bénéfices	7	66	22
RÉSULTAT NET		586	587

3.7.3 Bilan au 31 décembre 2016

Actif

En millions d'euros	Notes	2016			2015
		Montant brut	Amortissements Provisions	Montant net	Montant net
Immobilisations incorporelles	8	164	126	38	35
Immobilisations corporelles	9	377	270	107	105
Immobilisations financières	10	7 488	137	7 351	6 224
ACTIF IMMOBILISÉ		8 029	533	7 496	6 364
Stocks	11.1	57	12	45	46
Avances versées sur commandes		3		3	2
Clients et comptes rattachés	11.2	320	3	317	343
Autres créances	11.2	266	1	265	281
Valeurs mobilières de placement	11.3	83		83	37
Disponibilités		6		6	24
ACTIF CIRCULANT		735	16	719	733
Prime de remboursement emprunt obligataire		3		3	3
Charges constatées d'avance	11.4	15		15	13
TOTAL GÉNÉRAL		8 782	549	8 233	7 113

Passif

En millions d'euros	Notes	2016	2015
Capital social	12.1	39	39
Primes d'émission, de fusion, d'apport		591	400
Réserve légale		4	4
Autres réserves		2 601	2 251
Report à nouveau		16	16
Résultat de l'exercice		586	587
Provisions réglementées		44	40
CAPITAUX PROPRES	12.2	3 881	3 337
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	13.1	137	154
Autres emprunts obligataires	14.1	1 875	1 851
Emprunts et dettes auprès des établ. de crédit (dont emprunts auprès des filiales)	14.1	574	507
Autres dettes financières diverses	14.1	114	104
DETTES FINANCIÈRES		2 563	2 462
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	14.2	185	161
Dettes fiscales et sociales	14.2	90	112
Autres dettes	14.2	1 373	886
DETTES D'EXPLOITATION ET DIVERSES		1 648	1 159
Produits constatés d'avance		4	1
TOTAL GÉNÉRAL		8 233	7 113

3.7.4 Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre 2016

En millions d'euros	2016	2015
Résultat net de l'exercice	586	587
Élimination des éléments sans incidence sur la trésorerie	(170)	(244)
Capacité d'autofinancement	416	343
Variation du besoin en fonds de roulement ^(a)	406	483
FLUX NETS PROVENANT DES OPÉRATIONS	822	826
Investissements industriels	(33)	(24)
Acquisition de titres de participations, autres titres immobilisés	(625)	(523)
Octroi de prêts	(5 049)	(4 581)
Cessions d'éléments d'actifs immobilisés	9	352
Remboursement de prêts et avances	4 881	3 911
FLUX NETS AFFECTÉS AUX INVESTISSEMENTS	(817)	(865)
Augmentation des capitaux propres	34	39
Rachat et revente d'actions propres	(31)	
Dividendes versés aux actionnaires	(79)	(216)
Augmentation et diminution des emprunts	103	123
FLUX NETS PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	27	(54)
Variation de trésorerie	32	(93)
Trésorerie à l'ouverture	52	145
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	84	52

(a) Détail de la variation du besoin en fonds de roulement :

En millions d'euros	2016	2015	Variation
Avances et acomptes aux fournisseurs	3	2	(1)
Stocks et encours	45	46	1
Créances d'exploitation	336	360	24
Créances diverses	240	264	24
Intérêts courus	1	(4)	(5)
Dettes d'exploitation	(391)	(382)	9
Dettes diverses	(1 130)	(777)	353
Comptes de régularisation	11	12	1
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT TOTAL	(885)	(479)	406

La trésorerie s'entend comme les liquidités disponibles et les dépôts à court terme nets de concours bancaires courants.

3.8 Annexe aux comptes annuels de l'exercice 2016

NOTE 1.	Principes comptables	171
NOTE 2.	Chiffre d'affaires	176
NOTE 3.	Autres produits	177
NOTE 4.	Autres achats et charges externes	177
NOTE 5.	Résultat financier	177
NOTE 6.	Résultat exceptionnel	178
NOTE 7.	Impôts sur les bénéfices	178
NOTE 8.	Immobilisations incorporelles	180
NOTE 9.	Immobilisations corporelles	181
NOTE 10.	Immobilisations financières	182
NOTE 11.	Actif circulant	183
NOTE 12.	Capitaux propres	185
NOTE 13.	État des provisions	188
NOTE 14.	Dettes	189
NOTE 15.	Engagements hors bilan	191
NOTE 16.	Informations sur le personnel	192
NOTE 17.	Événements postérieurs à la clôture	194
NOTE 18.	Résultats (et autres éléments caractéristiques) des cinq derniers exercices	195

La présente annexe comporte le bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2016, dont le total est de 8 233 millions d'euros, et le compte de résultat qui dégage un bénéfice net de 586 millions d'euros.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2016.

La société consolidante est Essilor International, ci-après dénommée Essilor.

Les chiffres sont exprimés en millions d'euros, sauf mention contraire.

Faits caractéristiques de l'exercice

Activité commerciale

Le chiffre d'affaires d'Essilor, hors celui de la succursale de Porto Rico qui a été dissoute le 30 novembre 2015, est en hausse de 0,4 % par rapport à l'année 2015. Les ventes de verres sont en croissance de 3,5 % en France et en retrait de 2,2 % à l'export. Les ventes d'instruments progressent de 3,7 % sur le marché français et de 3,1 % à l'export.

Nouveau financement

Essilor a émis le 11 octobre 2016 un placement privé américain dont le financement est intervenu le 5 janvier 2017. Son objet est de préfinancer l'échéance de deux financements venant à échéance en mars et mai 2017 pour 275 millions de dollars américains. Les caractéristiques de ce placement privé sont les suivantes :

- ▶ 200 millions de dollars américains à 5 ans au taux de 2,05 % ;
- ▶ 100 millions de dollars américains à 10 ans au taux de 2,65 %.

Impôts sur les sociétés

Pour l'exercice 2016, la charge d'impôts constatée dans les comptes s'élève à 66 millions d'euros. Ce montant est la résultante de différents éléments :

- ▶ une charge d'impôts qui correspond à l'imposition relative au résultat taxable à taux normal et à taux réduit ;
- ▶ un produit d'impôts correspondant aux crédits d'impôts imputables (crédit d'impôt recherche notamment), ainsi qu'au produit d'intégration fiscale.

Par ailleurs, Essilor fait l'objet d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 2012 à 2014 inclus. La Société a reçu une notification au titre de ces exercices qui fera l'objet d'observations de la part d'Essilor. Sans préjuger de la position finale de l'Administration fiscale, une provision pour risque fiscal a été constituée dans les comptes de l'exercice 2016.

NOTE 1. PRINCIPES COMPTABLES

1.1 Généralités

Les comptes annuels ont été établis conformément au Plan Comptable Général 2014 correspondant au Règlement ANC n° 2014-03 du 5 juin 2014 (homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014, publié au JO du 15 octobre 2014), qui annule et constitue

une recodification du Plan Comptable Général 1999, complété des règlements publiés depuis cette date et aux principes généralement admis.

1.2 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est présenté net de remises et ristournes de nature commerciale, des retours et de certaines commissions proportionnelles au chiffre d'affaires. Les ventes sont constatées

lorsque les risques et avantages associés à la propriété sont transférés au client ou lorsque les réceptions physiques et techniques sont effectuées par ce dernier.

1.3 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent essentiellement des brevets, licences et logiciels. Les actifs incorporels sont évalués à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production et sont amortis économiquement :

- ▶ soit sur la base d'unités d'œuvre ;
- ▶ soit sur le mode linéaire sur une durée probable d'utilisation.

Logiciels	1 à 10 ans
Brevets	Durée de protection légale

Les logiciels générés en interne sont capitalisés uniquement s'ils génèrent des avantages économiques futurs probables. Sont immobilisées les dépenses liées à l'analyse organique, à la programmation, aux tests et jeux d'essai, à la documentation,

au paramétrage et à la mise en état d'utilisation du logiciel, à condition qu'elles soient justifiées par des factures (ressources externes) ou des suivis d'heures (ressources internes).

Les actifs incorporels font l'objet d'un test de dépréciation en cas de survenance d'événements ou de changements susceptibles d'indiquer une perte de valeur de l'actif.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable de l'actif est égale à la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'usage.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés dans le coût d'entrée des immobilisations concernées. En revanche, la Société n'a pas retenu l'option pour la comptabilisation des coûts d'emprunt dans le coût d'entrée des immobilisations incorporelles.

1.4 Frais de recherche et développement

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges sur l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Seuls les frais de développement sont capitalisés s'ils répondent aux critères suivants :

- ▶ faisabilité technique nécessaire à l'achèvement du projet de développement démontrée ;
- ▶ intention du Groupe d'achever le projet ;
- ▶ capacité de celui-ci à utiliser cet actif incorporel ;
- ▶ démonstration de la probabilité d'avantages économiques futurs attachés à l'actif ;

- ▶ disponibilité de ressources techniques, financières et autres afin d'achever le projet ;
- ▶ évaluation fiable des dépenses de développement.

En raison des risques et incertitudes liés à l'évolution du marché et de la multiplicité des projets, les critères d'immobilisation évoqués ci-dessus ne sont pas réputés remplis pour les projets relatifs aux verres ophtalmiques. En conséquence, les frais de développement relatifs à ces projets sont comptabilisés en charges.

Pour les instruments, les frais de développement sont capitalisés lorsque les critères énoncés ci-dessus sont satisfaits.

1.5 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou le mode dégressif, en fonction de la durée probable d'utilisation.

Constructions	20 à 33 ans
Agencements et aménagements sur constructions	7 à 10 ans
Installations techniques, matériel et outillage	3 à 20 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 10 ans

Les terrains ne sont pas amortis.

L'écart entre l'amortissement comptable et l'amortissement fiscal est inscrit en amortissements dérogatoires, au passif du bilan (provisions réglementées).

Toutes les dépenses internes ou externes engagées par la Société pour produire elle-même un actif corporel sont immobilisées à l'exclusion des frais administratifs, frais de démarrage, dépenses de pré-exploitation.

Les actifs corporels font l'objet d'un test de dépréciation en cas de survenance d'événements ou de changements susceptibles d'indiquer une perte de valeur de l'actif.

Une dépréciation est constatée lorsque la valeur recouvrable de l'actif est inférieure à sa valeur nette comptable. La valeur recouvrable de l'actif est égale à la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'usage.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés dans le coût d'entrée des immobilisations concernées. En revanche, la Société n'a pas retenu l'option pour la comptabilisation des coûts d'emprunt dans le coût d'entrée des immobilisations corporelles.

1.6 Immobilisations financières

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût d'acquisition. Les frais d'acquisition des titres de participation sont intégrés dans les coûts d'entrées.

Les participations sont estimées chaque année à leur valeur d'utilité fondée généralement sur l'actualisation de flux de trésorerie futurs, qui sont estimés à partir des prévisions budgétaires établies par les filiales et revue par le Groupe, et sur la quote-part de capitaux propres. Dans le cas de l'actualisation de flux de trésorerie futurs, le taux d'actualisation retenu est le coût moyen pondéré du capital.

Les prêts et créances sont évalués à leur valeur nominale. L'ensemble de ces éléments sont dépréciés le cas échéant s'il existe un risque de non-recouvrement.

Lorsque la Société rachète ses propres actions, celles-ci sont comptabilisées à leur coût d'acquisition comme actions auto-détenues et figurent dans les autres titres immobilisés. Lorsque leur coût d'acquisition est supérieur à leur valorisation au Cours Moyen du dernier mois de l'exercice, ces actions font l'objet de dépréciation, à l'exclusion de celles ayant été rachetées en vue d'être annulées et de celles faisant l'objet d'une provision pour risque car destinées à couvrir des plans d'actions de performance et stock-options.

Une dépréciation est constatée, au niveau du résultat financier, lorsque la valeur actuelle, valeur définie comme étant la valeur la plus élevée entre la valeur vénale et la valeur d'usage, est inférieure à la valeur nette comptable.

1.7 Stocks

Les stocks acquis à titre onéreux sont enregistrés à leur coût d'acquisition, qui comprend le prix d'achat et les frais accessoires d'achat, selon la méthode du coût moyen pondéré. Les stocks de production sont enregistrés à leur coût de production réel, qui comprend le coût d'acquisition des matières consommées, ainsi que les charges directes et indirectes de production.

À l'arrêté des comptes, la valeur brute des stocks et la valeur actuelle sont comparées et la plus faible des deux valeurs est retenue. La valeur actuelle est notamment déterminée en référence au prix de marché, aux perspectives de ventes mais aussi au risque lié à l'obsolescence, apprécié par rapport à des niveaux de stocks objectifs.

1.8 Créances et dettes

Les créances et dettes sont valorisées à leur valeur nominale.

Les créances font l'objet d'une dépréciation lorsque la valeur actuelle, déterminée au regard du risque de non-recouvrement, est inférieure à la valeur comptable.

1.9 Valeurs mobilières de placement

Ces valeurs sont enregistrées à leur coût d'acquisition.

Une dépréciation est constituée si la valeur liquidative est inférieure au coût d'acquisition.

1.10 Instruments financiers et opérations en devises

Instruments dérivés de change

La Société a recours à des instruments dérivés pour couvrir le risque de change. Les instruments dérivés sont traités à l'intérieur des limites de gestion dans le but d'optimiser la couverture du risque de change.

Essilor gère une position de change qui inclut des actifs et passifs monétaires en devises liés à l'activité financière et à l'activité commerciale de la Société. Les gains et les pertes sur les dérivés de change permettent de compenser la revalorisation aux taux de clôture des positions bilancielle en devises (prêts, emprunts, créances, dettes, comptes courants, comptes bancaires). Le report / déport lié aux dérivés est étalé en résultat financier sur la durée de la couverture.

Essilor utilise également des achats et ventes à terme pour couvrir des transactions futures en devises. Les pertes et gains de change liés à ces dérivés sont comptabilisés en résultat de façon symétrique aux éléments couverts.

Par principe, les dérivés mis en place par Essilor sont souscrits uniquement à des fins de couverture. Dans certains cas exceptionnels où les dérivés ne satisfont pas les critères pour être qualifiés de couverture, ces derniers suivent alors le mode de comptabilisation suivant :

- ▶ les moins-values latentes sont provisionnées (les plus-values latentes ne sont pas reconnues en résultat) ;
- ▶ les plus / moins-values réalisées sont comptabilisées en résultat.

Dans le cadre de la gestion centralisée du risque de change, Essilor souscrit des dérivés de change pour le compte des filiales du Groupe. Les gains et pertes réalisés sur les dérivés souscrits auprès des contreparties bancaires sont rétrocédés aux filiales à l'origine des demandes de couvertures.

Instruments dérivés de taux

En matière de risque de taux d'intérêt, la politique de la Société est de se protéger contre une évolution défavorable des taux. Pour couvrir les risques de taux, Essilor utilise des *swaps* de taux et des options (*caps*).

Les charges et les produits financiers relatifs aux instruments dérivés de taux sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les primes payées sur les *caps* sont étalées en résultat financier sur la période couverte.

1.11 Engagements de retraite, médailles du travail et assimilés

Par application de la recommandation ANC n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, les engagements vis-à-vis de l'ensemble du personnel en termes de retraite, de préretraites, de médailles du travail et assimilés font l'objet de provisions.

Lorsque ces engagements sont représentatifs de régimes à cotisations définies, les contributions versées sont comptabilisées en charge de l'exercice.

Lorsque ces engagements sont représentatifs de régimes à prestations définies, des provisions sont constituées en fonction d'évaluations actuarielles :

- ▶ l'engagement, correspondant aux droits acquis par les salariés actifs et retraités de la Société, est évalué sur la base des salaires estimés en fin de carrière (méthode dite des unités de crédit projetées) et d'hypothèses actuarielles (taux d'actualisation, taux d'inflation, taux de rotation du personnel, taux d'augmentation des salaires) ;
- ▶ le taux d'actualisation retenu correspond au taux d'emprunt d'un émetteur privé de premier rang dont la durée avoisine la durée moyenne estimée de l'obligation ;
- ▶ lorsque la Société verse des cotisations à un fonds pour financer tout ou partie de son engagement, la provision est minorée de la valeur de marché des actifs du fonds ;
- ▶ en cas de changement des hypothèses actuarielles retenues ou d'ajustements liés à l'expérience, la variation de l'engagement ou des actifs de couverture résultant de ces changements est différée et comptabilisée en résultat de manière linéaire sur la durée de vie active résiduelle des salariés concernés par le régime pour la part excédant 10 % du plus haut de l'engagement et de la valeur de marché des actifs du fonds à l'ouverture de l'exercice ;
- ▶ en cas de changement des prestations d'un régime ou lors de la création d'un régime, la variation de l'engagement résultant de ces changements est différée et comptabilisée en résultat de manière linéaire sur la durée d'acquisition des droits des salariés concernés par le régime lorsque les droits ne sont pas acquis. Lorsque les droits sont acquis dès la réalisation du changement, la variation correspondante de l'engagement est constatée immédiatement en résultat ;
- ▶ la provision constatée in fine correspond au montant de l'engagement déduction faite, le cas échéant, de la valeur de marché des actifs du fonds et des éléments différés au titre des écarts actuariels et des coûts des services passés non comptabilisés.

1.12 Impôt sur les bénéfices (régime de l'intégration fiscale)

ESSILOR, BBGR, OPTIM, INVOPTIC, ESSILOR ACADEMY EUROPE, NOVISA, ESSIDEV, OSE, TIKAI VISION, BNL EUROLENS, FGX HOLDING, DELAMARE SOVRA, EOMC, ESSIHOLDING, MONT-ROYAL, TRANSITIONS OPTICAL DISTRIBUTION et DAC VISION constituent un groupe fiscal, la société mère étant seule redevable de l'impôt.

La charge d'impôt est enregistrée dans le résultat de chacune des sociétés du groupe fiscal, à hauteur de sa contribution (sans impact sur les comptes de la société mère).

Les économies d'impôts liées aux déficits des filiales, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, qui pourraient leur être restitués par Essilor sont reconnues comme un passif via la comptabilisation d'une dette au bilan.

1.13 Méthodes de comptabilisation et d'évaluation des provisions

Provisions réglementées

Les provisions réglementées sont essentiellement composées d'amortissements dérogatoires.

Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont constatées lorsqu'il existe une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés mais font l'objet d'une information dans les notes aux états financiers sauf si la probabilité d'une sortie de ressources est très faible.

Provisions pour garantie donnée aux clients

La provision est calculée soit :

- ▶ par application d'un pourcentage moyen des coûts de garantie sur le chiffre d'affaires annuel (au prorata temporis du nombre de mois de garantie) ;
- ▶ dans la mesure où un délai de retour a pu être déterminé, par application de ce même pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé pendant ce délai.

Provision pour attribution d'actions de performance

Une provision correspondant à l'attribution d'actions de performance est constatée. Elle est basée sur une estimation du nombre d'actions définitivement attribuées à terme tenant compte d'une hypothèse de rotation des effectifs et d'une hypothèse de croissance du cours de bourse. Cette provision est valorisée au prix moyen pondéré des actions propres à la fin de l'exercice.

Depuis le Règlement CRC n° 2008-15 du 4 décembre 2008, cette provision fait l'objet d'un étalement sur la durée d'acquisition des droits par les salariés dans la mesure où la remise des actions est soumise à une condition de présence des salariés.

L'attribution de stock-options et d'actions de performance constituant un élément de rémunération, ces provisions sont comptabilisées en charges de personnel.

Provisions pour risques pour filiales et participations

Pour les participations dont la valeur actuelle est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est comptabilisée. Le cas échéant, la provision s'impute dans l'ordre suivant : titres, créances à long terme, compte courant et provision pour risque à concurrence du complément. Cette provision pour risque n'est cependant comptabilisée qu'aux conditions suivantes :

- ▶ la forme juridique implique qu'Essilor est indéfiniment et solidairement responsable du passif ; ou
- ▶ à hauteur des engagements pris par Essilor pour les autres formes juridiques.

1.14 Frais d'émission des emprunts

Les frais d'émissions d'emprunts peuvent être :

- ▶ soit maintenus en charge pour la totalité dans l'exercice où ils sont exposés ;
- ▶ soit répartis sur la durée de l'emprunt.

Le choix entre ces deux méthodes est effectué lors de l'émission de l'emprunt et ne peut être modifié par la suite pour l'emprunt concerné.

NOTE 2. CHIFFRE D'AFFAIRES

2.1 Chiffre d'affaires net par secteur d'activité

2016 En millions d'euros	France	Export	Total	Variation % 2016/2015
Verres	381	314	695	- 0,9 %
Instruments	31	70	101	+ 3,3 %
Équipements industriels	1	14	15	+ 18,6 %
Autres ventes diverses	14	63	77	- 9,3 %
TOTAL	427	461	888	- 1,0 %

2015 En millions d'euros	France	Export	Total	Variation % 2015/2014
Verres	368	333	701	+ 7,9 %
Instruments	30	68	98	+ 6,6 %
Équipements industriels	1	12	13	+ 0,8 %
Autres ventes diverses	14	71	85	+ 11,0 %
TOTAL	413	484	897	+ 8,0 %

2.2 Répartition du chiffre d'affaires net entre France et export, Groupe et hors Groupe

En millions d'euros	2016	2015	Variation % 2016/2015
France :			
▶ Groupe	85	81	+ 5,1 %
▶ Hors Groupe	342	332	+ 2,7 %
SOUS-TOTAL	427	413	+ 3,2 %
Export :			
▶ Groupe	442	465	- 5,0 %
▶ Hors Groupe	19	19	+ 4,4 %
SOUS-TOTAL	461	484	- 4,6 %
TOTAL	888	897	- 1,0 %

NOTE 3.

AUTRES PRODUITS

En millions d'euros	2016	2015
Redevances et refacturation de frais aux sociétés du Groupe ^(a)	695	334
TOTAL	695	334

(a) Pour l'exercice 2016, la variation du poste « Redevances et refacturation de frais aux sociétés du Groupe » est principalement liée à la facturation de redevances à Essilor of America, Inc. dans le cadre d'un accord préalable sur les prix de transfert de royalties (« APA ») entre la France et les États-Unis.

NOTE 4.

AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES

En millions d'euros	2016	2015
Sous-traitance	72	69
Locations, entretiens et Assurances	28	27
Études, recherches et documentations	30	30
Intérimaires	23	18
Honoraires	41	32
Communications et publicités	36	39
Télécommunication, commissions et déplacements	29	30
Autres	8	8
TOTAL	267	253

NOTE 5.

RÉSULTAT FINANCIER

En millions d'euros	2016	2015
Intérêts sur emprunts	(53)	(46)
Produits financiers :		
▶ Dividendes	176	148
▶ Produits des opérations de placement	1	
▶ Intérêts sur prêts	124	106
Escomptes nets	(5)	(4)
Dotations, reprises de dépréciations ^(a)	(55)	(5)
Change	8	17
Divers	(2)	(3)
TOTAL	194	213

(a) Le poste « Dotations, reprises de dépréciations » correspond aux dépréciations sur titres de participation pour un montant net de 55 millions d'euros.

NOTE 6. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En millions d'euros	2016	2015
SUR OPÉRATIONS DE GESTION	(2)	
Autres produits et charges sur opérations de gestion	(2)	
SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL	9	277
Opérations sur cessions d'immobilisations financières ^(a)		278
Autres produits et charges exceptionnels sur opérations en capital	9	(1)
DOTATIONS, REPRISES DE PROVISIONS ET TRANSFERTS DE CHARGES	(9)	
Dotations, reprises de provisions réglementées	(5)	(2)
Transferts de charges		1
Autres	(4)	1
TOTAL	(2)	277

(a) En 2015, le poste « Opérations sur cessions d'immobilisations financières » se compose principalement de l'opération d'apport de 20 % des titres Transitions Optical Inc. à Essilor Of America Holding, Inc.

NOTE 7. IMPOTS SUR LES BÉNÉFICES

7.1 Résultats hors évaluation fiscale dérogatoire

En millions d'euros	2016	2015
Résultat de l'exercice	586	587
Impôt sur les bénéfices	66	22
Résultat avant impôt	652	609
Variation des provisions réglementées	5	1
Résultat avant impôt, hors évaluation fiscale dérogatoire	657	610

La charge d'impôt de 66 millions d'euros inclut un produit lié au crédit d'impôt recherche pour 20 millions d'euros ainsi qu'un produit d'intégration fiscale à hauteur de 4 millions d'euros.

7.2 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

La ventilation de l'impôt sur les bénéfices entre éléments courants et exceptionnels se décompose comme suit :

2016	Impôt		
En millions d'euros	Avant impôt	correspondant	Après impôt
Résultat courant ^(a)	654	(66)	588
Résultat exceptionnel	(2)		(2)
RÉSULTAT NET			586

(a) Dont 176 millions d'euros de dividendes soumis au régime des sociétés mère et filiales et 516 millions d'euros de redevances taxées au taux réduit de 15 %.

2015	Impôt		
En millions d'euros	Avant impôt	correspondant	Après impôt
Résultat courant ^(a)	332	(11)	321
Résultat exceptionnel ^(b)	277	(11)	266
RÉSULTAT NET			587

(a) Dont 148 millions d'euros de dividendes soumis au régime des sociétés mère et filiales et 198 millions d'euros de redevances taxées au taux réduit de 15 %.

(b) Dont 271 millions d'euros de plus-value nette d'apport des titres Transitions Optical Inc. et 9 millions d'euros de plus-value nette à long terme sur cession des titres Dac Vision Inc.

7.3 Accroissement et allègement de la dette future d'impôt

Actif

Aucun produit d'impôt différé n'a été comptabilisé.

En millions d'euros	2016	2015
Retraite	34	32
Dettes provisionnées pour congés payés ^(a)	13	12
Autres	8	8
TOTAL	55	52
DÉFICITS REPORTABLES FISCALEMENT ^(b)	186	207
Soit un impôt correspondant de 34,43 %	83	89

(a) Du fait de l'exercice de l'option de l'article 8 de la loi de finances pour 1987, la dotation pour congés payés n'est pas déductible, et générera un allègement fiscal futur.

(b) Ce déficit reportable cumulé correspond à celui du groupe d'intégration fiscale. Les économies d'impôts liées aux déficits des filiales, comprises dans le périmètre de l'intégration fiscale, qui pourraient leur être restituées par Essilor sont reconnues comme un passif via la comptabilisation d'une dette au bilan. Le montant de cette dette s'élève à 6 millions d'euros au 31 décembre 2016. La Société estime pouvoir utiliser ses déficits reportables.

Passif

Aucune charge d'impôt différé n'a été comptabilisée. La dette fiscale qui en résulterait s'élèverait à 15 millions d'euros sur la base des décalages temporaires ci-dessous.

En millions d'euros	À la fin de l'exercice 2014	Augmentation 2015	Diminution 2015	À la fin de l'exercice 2015	Augmentation 2016	Diminution 2016	À la fin de l'exercice 2016
Provisions pour :							
► Amortissements dérogatoires	38	9	8	39	12	7	44
TOTAL	38	9	8	39	12	7	44
Dette fiscale future (34,43 %)	14			14			15

NOTE 8. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Acquisitions	Cessions	Mouvements	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Valeur à la fin de l'exercice
2016							
Frais de R&D	7	1					8
Brevets, marques, licences	139	11			1		151
Autres immobilisations incorporelles	6				(1)		5
VALEUR BRUTE	152	12					164
Amortissements et dépréciations	117					9	126
VALEUR NETTE	35						38
2015							
Frais de R&D	6				1		7
Brevets, marques, licences	134	5	1		1		139
Autres immobilisations incorporelles	3	5			(2)		6
VALEUR BRUTE	143	10	1				152
Amortissements et dépréciations	111					8	117
VALEUR NETTE	32						35

NOTE 9. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Acquisitions	Cessions	Mouvements	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Valeur à la fin de l'exercice
2016							
Terrains	16			1			15
Constructions	159	11		5			165
Matériel industriel	139	4	1		1		143
Autres immobilisations corporelles	46	4	1				49
Immobilisations corporelles en cours	4	2			(1)		5
VALEUR BRUTE	364	21		8			377
Amortissements et dépréciations	259				18	7	270
VALEUR NETTE	105						107
2015							
Terrains	15				1		16
Constructions	161	3		6	1		159
Matériel industriel	148	5	18		4		139
Autres immobilisations corporelles	47	1	2				46
Immobilisations corporelles en cours	5	4			(5)		4
VALEUR BRUTE	376	13	26		1		364
Amortissements et dépréciations	262				20	23	259
VALEUR NETTE	114						105

NOTE 10. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

10.1 Tableau de synthèse

2016 En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Mouvements	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Valeur à la fin de l'exercice
Participations ^(a)	3 310	1 311	1	1			4 621
Créances rattachées à des participations ^(b)	2 761	5 167	5 238				2 690
Autres titres immobilisés (actions propres)	224	31	85				170
Autres prêts	3	7	7				3
Autres immobilisations financières	8	4	7	(1)			4
VALEUR BRUTE	6 306	6 520	5 338				7 488
Dépréciations	82				74	19	137
VALEUR NETTE	6 224						7 351

(a) Augmentations des participations principalement liées aux :

- acquisitions de 50 % de Photosynthesis Group Co. Limited, de 50 % de Yfeng Group Limited, de 80 % de SLC International SAS, des 49 % restants d'Opti-Express S.R.L. et de 30 % de Jiangsu Wanxin Optical Co. Limited pour un montant global de 314 millions d'euros ;
- augmentations de capital d'Essilor of America, Inc., Essiholding SASU, Essilor GmbH, Essilor Austria GmbH, EGRM L.C.C., Trifle Optical Ltd, Essilor Optica Inter. Holding SL, Essilor Canada Inc., Canoptec Inc., Brasilor Participacoes SC Ltda, Essilor Colombia SAS, Essilor Argentina SA, Essilor India Private Limited, Essilor South Africa Limited, Essilor Middle East Ltd, Movisia SA et Opak Optik Sanayi pour un montant global de 997 millions d'euros.

(b) Les augmentations et diminutions des créances rattachées à des participations sont principalement liées aux renouvellements des prêts aux filiales, notamment accordés à Essilor of America, Inc., Canoptec Inc., Essilor Canada Inc. et Trifle Holding Ltd.

2015 En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Mouvements	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Valeur à la fin de l'exercice
Participations	2 780	631	101				3 310
Créances rattachées à des participations	2 088	4 683	4 010				2 761
Autres titres immobilisés (actions propres)	289		65				224
Autres prêts		3					3
Autres immobilisations financières	6	5	3				8
VALEUR BRUTE	5 163	5 322	4 179				6 306
Dépréciations	66				30	14	82
VALEUR NETTE	5 097						6 224

10.2 Tableau des filiales et participations

Filiales et participations dont la valeur brute par rapport au capital social d'Essilor

En millions d'euros	Capital	Autres capitaux propres	Valeur comptable des titres		Prêts et avances consentis par la Société	Cautions et avals donnés par la Société	Chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice écoulé	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Société au cours de l'exercice
			Brute	Nette					
A EST SUPÉRIEURE À 1 %									
Filiales françaises	225	270	387	368	101		461	36	41
Filiales internationales	1 738	3 125	4 233	4 123	1 908	45	6 535	288	136
B N'EXCÈDE PAS 1 %									
Filiales françaises									
Filiales internationales	107	40	1	1	20	3	114	(18)	

10.3 Échéances des créances de l'actif immobilisé

En millions d'euros	2016	2015
Plus d'un an	2 450	1 865
Moins d'un an	247	906
TOTAL	2 697	2 771

NOTE 11. ACTIF CIRCULANT

11.1 Stocks

En millions d'euros	2016	2015
Matières premières, autres approvisionnements	26	25
Marchandises	11	11
Produits finis, semis finis, encours	20	21
SOUS-TOTAL	57	57
Provisions :		
▶ Matières premières, autres approvisionnements	(6)	(6)
▶ Marchandises	(2)	(2)
▶ Produits finis, semis finis, encours	(4)	(3)
SOUS-TOTAL	(12)	(11)
TOTAL	45	46

11.2 Échéances des créances de l'actif circulant

En millions d'euros	2016
PLUS D'UN AN	11
Clients et comptes rattachés	11
MOINS D'UN AN	574
Avances et acomptes versés sur commandes	3
Clients et comptes rattachés	306
Autres créances ^(a)	265
TOTAL	585

(a) Le poste « Autres créances » est principalement composé des comptes courants vis-à-vis des filiales à hauteur de 213 millions d'euros et d'une créance de carry-back d'un montant de 4 millions d'euros.

11.3 Valeurs mobilières de placement

En millions d'euros	2016		2015	
	Brut	Net	Brut	Net
SICAV ^(a)	83	83		
Instruments financiers			37	37
TOTAL	83	83	37	37

(a) Les fonds de SICAV détenus au 31 décembre 2016 ont une maturité inférieure ou égale à 3 mois.

Les excédents de trésorerie sont placés en respectant les deux règles que sont la sécurité et la liquidité. La politique d'Essilor définit des limites de durée, de supports de placement et de contreparties. Au 31 décembre 2016, les contreparties des opérations de marché et de placements réalisées bénéficient au minimum d'une notation Standard & Poor's court terme de A-2 et long terme de A-.

11.4 Charges constatées d'avance

En millions d'euros	2016	2015
Charges constatées d'avance :		
▶ Résultat d'exploitation	9	14
▶ Résultat financier	6	(1)
TOTAL	15	13

11.5 Produits à recevoir

En millions d'euros	2016	2015
Immobilisations financières		
▶ Créances rattachées à des participations	13	8
Créances		
▶ Clients factures à établir	78	71
▶ Autres créances		3
TOTAL	91	82

NOTE 12. CAPITAUX PROPRES

12.1 Composition du capital

	Nombre de titres				Valeur nominale (en euros)	
	En début d'exercice	Créés	Annulés	Échangés		À la clôture de l'exercice
Actions ordinaires	216 456 440	2 051 261			218 507 701	0,18
TOTAL	216 456 440	2 051 261			218 507 701	0,18

Dont actions propres :

Nombre de titres	Nombre de titres en début d'exercice	Achats de titres	Annulation	Levées		Nombre de titres à la clôture de l'exercice
				Options	Actions de performance	
Autres titres immobilisés	2 860 098	299 490			(1 113 448)	2 046 140
TOTAL	2 860 098	299 490			(1 113 448)	2 046 140

12.2 Variation des capitaux propres

En millions d'euros	Capital social	Primes d'émission, de fusion, d'apport	Réserves et Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Capitaux propres
CAPITAUX PROPRES AU 1^{er} JANVIER 2016	39	400	2 271	587	40	3 337
Augmentation de capital						
▶ Fonds commun de placement		26				26
▶ Options de souscription et d'achat d'actions		7				7
▶ Paiement du dividende en actions		158				158
Autres mouvements de l'exercice					4	4
Affectation du résultat			587	(587)		
Dividendes distribués			(237)			(237)
Résultat de la période				586		586
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016	39	591	2 621	586	44	3 881

2016

Le capital a été porté à 39 331 386 euros correspondant à une augmentation de 2 051 261 actions ordinaires suite :

- ▶ aux souscriptions du fonds commun de placement groupe Essilor (331 945 actions) ;
- ▶ au dividende payé en actions (1 578 804 actions) ;
- ▶ aux options de souscription d'actions (140 512 actions).

Les nouvelles actions ont porté jouissance à compter du 1^{er} janvier 2016.

Le paiement du dividende en numéraire pour les actionnaires n'ayant pas opté pour le paiement en actions nouvelles représente un montant total de 77 millions d'euros. Le paiement du dividende en actions a été complété d'une soulte en numéraire de 2 millions d'euros pour tenir compte des rompus.

2015

Le capital a été porté à 38 962 159 euros correspondant à une augmentation de 563 912 actions ordinaires suite :

- ▶ aux souscriptions du fonds commun de placement groupe Essilor (257 057 actions) ;
- ▶ aux options de souscription d'actions (306 855 actions).

Les nouvelles actions ont porté jouissance à compter du 1^{er} janvier 2015.

12.3 Options de souscription et d'achat d'actions, actions de performance et augmentations de capital réservées aux salariés

Options de souscription et d'achat d'actions

Le prix d'exercice des options de souscription ou d'achat d'actions est égal à la moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration qui décide de l'attribution. La plus-value sur les options attribuées depuis 2004 (différence entre le Cours Moyen de l'action pendant les trois mois calendaires avant le mois de la

levée de l'option et le prix d'exercice) est limitée à 100 % du prix d'exercice.

Les options de souscription d'actions sont soumises à des conditions de performance du cours de l'action sur une période de deux à six ans postérieure à la date d'attribution, en plus de la limitation à 100 % de la plus-value.

L'évolution du nombre d'options de souscription existantes à la clôture de l'exercice est détaillée ci-après :

	Nombre d'options de souscription au 01/01/2016	Levées d'options	Options annulées et échues	Attributions de l'exercice	Nombre d'options de souscription au 31/12/2016
Options de souscription d'actions	603 631	(140 512)	(91 666)	119 392	490 845
TOTAL	603 631	(140 512)	(91 666)	119 392	490 845

Actions de performance

Depuis 2006, le groupe Essilor procède à l'attribution d'actions gratuites soumises à des conditions de performance du cours de l'action (actions de performance).

Pour les plans de novembre 2010 à novembre 2014, le nombre d'actions définitivement attribuées, à l'issue d'une période de deux à six ans suivant la date d'attribution, est compris entre 0 et 100 % du nombre d'actions initialement attribuées, en fonction de l'évolution du cours de l'action Essilor sur cette période par rapport au cours de référence à la date d'attribution (moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration qui décide de l'attribution).

Pour les plans de décembre 2015, septembre 2016 et décembre 2016, le nombre d'actions définitivement attribuées, à

l'issue d'une période de trois à six ans suivant la date d'attribution, est compris entre 0 et 100 % du nombre d'actions initialement attribuées, en fonction de l'évolution du cours de l'action Essilor sur cette période par rapport au cours de référence à la date d'attribution (moyenne des 20 cours de bourse précédant le Conseil d'administration qui décide de l'attribution).

Le nombre maximum d'actions de performance qui seraient attribuées si les conditions de performance étaient réalisées est :

- ▶ attributions 2016 : 1 440 063 actions ;
- ▶ attributions 2015 : 1 343 153 actions.

L'évolution du nombre d'actions de performance existantes à la clôture de l'exercice est détaillée ci-après :

	Nombre d'actions de performance au 01/01/2016	Attributions définitives d'actions de performance	Actions de performance annulées	Attributions de l'exercice	Nombre d'actions de performance au 31/12/2016
Actions de performance	4 126 157	(1 113 448)	(106 969)	1 440 063	4 345 803
TOTAL	4 126 157	(1 113 448)	(106 969)	1 440 063	4 345 803

Augmentations de capital réservées aux salariés

Les principales caractéristiques des augmentations de capital réservées aux salariés sont :

En euros	2016	2015
Prix de souscription	79,98	97,05
Montant de la décote totale	19,99	24,26
Nombre d'actions souscrites	331 945	257 057

NOTE 13. ÉTAT DES PROVISIONS

13.1 Provisions pour risques et charges

2016 En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	Valeur à la fin de l'exercice
Provisions pour retraites et pensions	32	6	4		34
Provision pour risques sur actions de performance ^(a)	105	63	87		81
Autres provisions pour risques et charges ^(b)	17	12	6	1	22
TOTAL	154	81	97	1	137

(a) La reprise de l'exercice de 87 millions d'euros correspond aux plans d'actions de performance livrés en 2016.

(b) Le poste « Autres provisions pour risques et charges » au 31 décembre 2016 est principalement composé de la provision pour contrôles fiscaux et de la provision pour les médailles du travail.

2015 En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice (utilisées)	Reprises de l'exercice (non utilisées)	Valeur à la fin de l'exercice
Provisions pour retraites et pensions	31	7	6		32
Provision pour risques sur actions de performance	80	103	78		105
Autres provisions pour risques et charges ^(a)	39	8	26	4	17
TOTAL	150	118	110	4	154

(a) Le poste « Autres provisions pour risques et charges » au 31 décembre 2015 est principalement composé de la provision pour contrôles fiscaux et de la provision pour les médailles du travail.

13.2 Dépréciations d'actifs

2016 En millions d'euros	Valeur au début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Valeur à la fin de l'exercice
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	97	89	34	152
Des stocks	11	12	11	12
Des créances	4	3	3	4
Des titres de participation	82	67	20	129
Des créances rattachées à des participations		7		7

2015	Valeur au début de l'exercice	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice	Valeur à la fin de l'exercice
DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	91	44	38	97
Des stocks	18	11	18	11
Des créances	8	3	7	4
Des titres de participation	65	30	13	82
Des créances rattachées à des participations				

NOTE 14. DETTES

14.1 Échéances des dettes financières

Répartition de la dette totale par échéance et par type

En millions d'euros	2016	2015
À MOINS D'UN AN	1 265	627
Emprunts auprès des filiales	111	104
Placements privés américains ^(a)	261	
Emprunts obligataires ^(a)	300	
Intérêts sur emprunts obligataires et placements privés américains ^(a)	16	16
Programmes de papier commercial	572	502
Autres dettes financières	5	5
À PLUS D'UN AN ET MOINS DE CINQ ANS	970	1 007
Placements privés américains ^(a)	470	707
Emprunts obligataires ^(a)	500	300
À PLUS DE CINQ ANS	328	828
Placements privés américains ^(a)	28	28
Emprunts obligataires ^(a)	300	800
TOTAL	2 563	2 462

(a) Composent le poste du bilan « Autres emprunts obligataires » pour un total de 1 875 millions d'euros.

Répartition des dettes financières par devise

En millions d'euros	2016	2015
EUR	1 226	1 250
USD	1 266	1 157
KRW	49	29
JPY	10	15
PLN	9	8
GBP	3	3
TOTAL	2 563	2 462

Covenants

Les financements de la Société ne font pas l'objet de *covenants* financiers particuliers. Seuls les placements privés américains de 300 et 500 millions de dollars américains souscrits en 2012 et 2014 sont soumis à un ratio financier spécifique. Celui-ci est respecté au 31 décembre 2016.

14.2 Échéances des autres dettes

Répartition de la dette totale par échéance et par type

En millions d'euros	2016	2015
À MOINS D'UN AN	1 648	1 159
Dettes d'exploitation	437	392
Dettes diverses ^(a)	1 211	767
À PLUS D'UN AN ET MOINS DE CINQ ANS		
Dettes d'exploitation		
Dettes diverses		
À PLUS DE CINQ ANS		
Dettes d'exploitation		
Dettes diverses		
TOTAL	1 648	1 159

(a) Le poste « Dettes diverses » est principalement composé des comptes courants vis-à-vis des filiales à hauteur de 1 103 millions d'euros.

14.3 Charges à payer

En millions d'euros	2016	2015
Intérêts courus sur emprunts	17	17
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	64	76
Dettes fiscales et sociales		
▶ Congés payés	42	39
▶ Intéressement	5	6
▶ Autres	35	39
Autres dettes d'exploitation		
▶ Remises, rabais et ristournes à accorder	107	102
▶ Clients créditeurs	7	10
▶ Avoirs à établir	48	7
▶ Autres	68	
TOTAL	393	296

NOTE 15. ENGAGEMENTS HORS BILAN

15.1 Engagements financiers

Engagements donnés et reçus

En millions d'euros	2016	2015
Engagements donnés		
Avals et cautions ^(a)	93	68
Engagements reçus		
Avals, cautions et garanties reçus		

(a) Garanties consenties par Essilor essentiellement à ses filiales et participations.

Le montant des lignes de crédit confirmées non tirées au 31 décembre 2016 s'élève à 2 443 millions d'euros.

Contrat à terme de devises

Au 31 décembre 2016, les opérations de change à terme sont les suivantes :

En millions d'euros	Montants contractuels (Cours Initial)	Valeur de marché au 31 décembre 2016
Position vendeuse de devises	1 157	(9)
Position acheteuse de devises	407	2
TOTAL		(7)

La société est vendeuse nette d'USD, CNY, GBP et CAD.

Swaps et caps de taux

En millions d'unités de devise	Notionnel USD	Notionnel EUR	Valeur de marché au 31 décembre 2016
Swaps de taux d'intérêt USD	150		(1)
Swaps de taux d'intérêt EUR		400	33
Caps de taux d'intérêt USD (départ décalé)	100		1
TOTAL			33

15.2 Engagement en matière de crédit-bail

Absence d'engagement de crédit-bail.

15.3 Engagement de paiements futurs

Obligations contractuelles 2016 En millions d'euros	Paiements dus par période			
	à 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Total
Contrats de location simple	4	13	6	23
TOTAL	4	13	6	23

15.4 Engagement relatif a la vente de *puts* sur intérêts minoritaires

Essilor a octroyé des options de ventes (*put*) aux minoritaires de différentes filiales contrôlées. Au 31 décembre 2016, la valorisation de l'ensemble de ces *puts* s'ils étaient intégralement exercés s'élèverait à 41 millions d'euros.

NOTE 16. INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL

16.1 Engagements de retraites, médailles du travail et assimilés

Complément de retraite

Les hypothèses actuarielles retenues pour l'exercice 2016 sont les taux d'inflation (1,80 %), taux de rotation de personnel, taux d'augmentation des salaires (entre 1,80 % à 4 %) et taux d'actualisation (1,60 %).

Le montant global de l'engagement ainsi évalué s'élève à 81 millions d'euros, dont 3 millions d'euros ont déjà été versés aux fonds de retraite gérés par une compagnie d'assurances indépendante au 31 décembre 2016.

En millions d'euros	2016	2015
Valeur actuelle des engagements	81	66
Valeur de marché des actifs des fonds	(26)	(22)
Éléments différés ^(a)	(49)	(38)
PROVISION CONSTATÉE DANS LES COMPTES	6	6

(a) Les éléments différés correspondent aux pertes ou gains actuariels.

Médailles du travail

L'engagement envers les salariés concernant l'attribution d'avantages pécuniaires, en contrepartie d'un nombre d'années de travail, en application de la réglementation du travail, des conventions collectives, des accords syndicaux professionnels,

a fait l'objet d'une évaluation au 31 décembre 2016 selon une méthode rétrospective, en retenant un taux d'actualisation (1,60 %) et s'élève à 3 millions d'euros.

En millions d'euros	2016	2015
Valeur actuelle des engagements	3	3
PROVISION CONSTATÉE DANS LES COMPTES	3	3

Indemnités de fin de carrière

L'engagement envers les salariés concernant l'attribution d'une indemnité de fin de carrière lors de tout départ en retraite a fait l'objet d'une évaluation au 31 décembre 2016 selon une méthode

rétrospective, en retenant un taux d'actualisation (1,60 %) et s'élève à 45 millions d'euros.

En millions d'euros	2016	2015
Valeur actuelle des engagements	45	41
Éléments différés ^(a)	(22)	(20)
PROVISION CONSTATÉE DANS LES COMPTES	23	21

(a) Les éléments différés correspondent aux pertes ou gains actuariels et aux coûts des services passés.

Charge de l'exercice

En millions d'euros	2016	2015
Coût des services rendus sur la période	(6)	(6)
Charge d'intérêt sur l'actualisation	(2)	(2)
Cotisations versées	6	6
Prestations payées	5	5
Pertes (gains) actuariels	(3)	(4)
CHARGE DE L'EXERCICE	0	(1)

16.2 Effectif moyen

Ventilation de l'effectif moyen	2016	2015
Cadres	1 405	1 369
Agents de maîtrise et employés	999	1 150
Ouvriers	620	640
TOTAL	3 024	3 159

16.3 Rémunération des dirigeants

En millions d'euros	2016	2015
Organes de direction ^(a)		
Rémunérations perçues ^(b)	2	2
Engagement d'indemnité de départ à la retraite (valeur actuarielle)	1	
Engagement de retraite supplémentaire (valeur actuarielle)	22	12
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice ^(c)	2	2
TOTAL	27	16
Organes d'administration		
Rémunérations perçues	1	1
TOTAL	1	1

(a) Composés des mandataires sociaux au nombre de deux depuis le 6 décembre 2016.

(b) Rémunération versée par Essilor ou toute autre filiale consolidée.

(c) Les montants indiqués correspondent à la juste valeur comptable des actions de performance conformément aux normes IFRS. Il ne s'agit donc pas des montants réels qui pourraient être dégagés lors de l'acquisition des actions, si celles-ci venaient à être acquises. Il est par ailleurs rappelé que les attributions d'actions sont soumises à des conditions de présence et de performance.

NOTE 17.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Rapprochement d'Essilor et de Luxottica (extrait du communiqué du 16 janvier 2017)

Essilor et Delfin, actionnaire majoritaire du groupe Luxottica, ont annoncé le 16 janvier 2017 avoir signé un accord en vue de créer un acteur intégré et mondial de l'optique par le rapprochement d'Essilor et de Luxottica. Visant à répondre aux besoins croissants de santé visuelle, le nouveau groupe serait en mesure de proposer une offre complète associant un portefeuille important de marques, une capacité de distribution mondiale et une complémentarité d'expertises dans les verres correcteurs, les montures et le solaire.

L'opération consisterait en un rapprochement stratégique des activités d'Essilor et de Luxottica selon le schéma suivant : (i) Delfin apporterait la totalité de sa participation dans Luxottica (environ 62 %) à Essilor en échange d'actions nouvelles émises par Essilor dans le cadre d'un apport-scission soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale d'Essilor, sur la base d'une parité d'échange de 0,461 action Essilor pour une action Luxottica et (ii) Essilor lancerait ensuite une offre publique d'échange obligatoire, conformément aux dispositions de la loi italienne visant l'ensemble des actions émises par Luxottica restant en circulation, selon la même parité d'échange, en vue d'un retrait de la cote des actions de Luxottica.

Sur la base des comptes 2015 des deux sociétés, le nouvel ensemble représenterait un chiffre d'affaires net supérieur à 15 milliards d'euros, un EBITDA net autour de 3,5 milliards d'euros et plus de 140 000 collaborateurs.

La réalisation de l'opération est attendue pour le deuxième semestre 2017, sous réserve de la satisfaction de plusieurs conditions suspensives, dont l'approbation de l'opération par les actionnaires d'Essilor réunis en Assemblée Générale et par les titulaires de droits de vote double réunis en Assemblée Spéciale, ainsi que l'obtention des autorisations par les autorités de concurrence concernées.

Acquisition

La société s'apprête à faire son entrée en **Éthiopie** en signant un accord pour prendre une participation majoritaire dans le capital de **Sun Optical Technologies**, un laboratoire de prescription réalisant un chiffre d'affaires d'un peu plus d'un million d'euros. La finalisation de cette transaction est soumise à l'approbation finale des autorités locales.

NOTE 18. RÉSULTATS (ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES) DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Capital en fin d'exercice En millions d'euros	2016	2015	2014	2013	2012
Capital social	39	39	39	39	39
Nombre d'actions ordinaires existantes	218 507 701	216 456 440	215 892 528	214 699 498	214 724 040
dont actions propres	2 046 140	2 860 098	3 959 921	4 454 406	4 387 477

Opérations et résultats de l'exercice En millions d'euros	2016	2015	2014	2013	2012
Chiffre d'affaires hors taxes	888	897	830	801	738
Résultat avant impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	722	664	750	373	445
Impôt sur les bénéfices	66	22	(0)	1	11
Résultat après impôt et charges calculées (amortissements et provisions)	586	587	694	326	407
Résultat distribué	237	216	216	198	185

Résultats par action En euros	2016	2015	2014	2013	2012
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant charges calculées (amortissements et provisions) hors actions propres	3,03	3,01	3,54	1,77	2,06
Résultat après impôt, participation des salariés et charges calculées (amortissements et provisions) hors actions propres	2,71	2,75	3,27	1,55	1,94
Dividende net attribué à chaque action ordinaire	1,50 ^(a)	1,11	1,02	0,94	0,88

(a) Sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

Personnel En millions d'euros, sauf effectif moyen	2016	2015	2014	2013	2012
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	3 024	3 159	3 305	3 425	3 457
Montant masse salariale de l'exercice	172	176	176	172	168
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice	104	108	100	98	97

3.9 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

(Exercice clos le 31 décembre 2016)

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la société ESSILOR INTERNATIONAL, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;

- ▶ la justification de nos appréciations ;
- ▶ les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la

présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- ▶ les immobilisations financières figurent à l'actif du bilan de votre Société pour une valeur nette de 7 351 millions d'euros. La note 1.6 « Principes comptables – Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels précise les méthodes retenues pour leur comptabilisation ainsi que

l'approche retenue pour évaluer les dépréciations. Nous avons examiné la méthodologie retenue et apprécié le caractère raisonnable des estimations utilisées par votre Société pour réaliser le test d'évaluation.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi

que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 3 mars 2017

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Olivier Lotz

Mazars
Daniel Escudeiro

4

INFORMATIONS SOCIALE,
ENVIRONNEMENTALE
ET SOCIÉTALE



INTRODUCTION

4.1	L'APPROCHE D'ESSILOR EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	201
4.1.1	La chaîne de valeur et les parties prenantes	201
4.1.2	Les priorités développement durable d'Essilor	203
4.1.3	La stratégie développement durable et engagements associés	205

4.2	GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	206
4.2.1	Le Comité RSE	206
4.2.2	Le département Développement Durable	206
4.2.3	L'organisation du reporting extra-financier	207

MISSION D'ESSILOR

4.3	AMÉLIORER LA VISION POUR AMÉLIORER LA VIE	208
4.3.1	La sensibilisation aux enjeux d'une bonne vue	208
4.3.2	Une innovation responsable pour les besoins présents et futurs des clients	209
4.3.3	Le développement de modèles d'affaires inclusifs	209
4.3.4	Des actions philanthropiques stratégiques	210

INFORMATIONS SOCIALES

4.4	FAVORISER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	212
4.4.1	La garantie de la santé-sécurité et un environnement de travail de qualité	215
4.4.2	La formation, le développement des compétences et des talents	216
4.4.3	L'intégration des collaborateurs et de toutes les formes de diversité	218
4.4.4	L'actionariat salarié & la consultation par le dialogue social	220

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

4.5	OPTIMISER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	222
4.5.1	Le renforcement du management de l'environnement	222
4.5.2	La réduction de l'usage de l'eau	223
4.5.3	L'efficacité énergétique dans la production et la distribution	225
4.5.4	Une empreinte carbone limitée	226
4.5.5	Optimisation de la consommation de matières premières et de déchets dans une logique d'économie circulaire	228

INFORMATIONS SOCIÉTALES

4.6	S'ENGAGER AVEC LES PARTIES PRENANTES	230
4.6.1	La loyauté des pratiques d'affaires	230
4.6.2	Engagement et actions en faveur du respect et de la promotion des Droits Humains	231
4.6.3	Les achats durables dans les relations fournisseurs	231
4.6.4	La commercialisation responsable des produits	232
4.6.5	La contribution socio-économique directe et indirecte	233

4.7	NOTE MÉTHODOLOGIQUE & TABLES DE CORRESPONDANCE	234
4.7.1	Note méthodologique	234
4.7.2	Table de correspondance avec les critères de la loi Grenelle 2	235
4.7.3	Table de correspondance avec les lignes du <i>Global Reporting Initiative Standards</i>	237

4.8	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	242
------------	--	------------



BLOC-NOTES

ÉDITO

“ Dialoguer avec l'ensemble de nos parties prenantes, innover constamment et massivement, développer de nouveaux produits et enrichir nos modèles économiques pour répondre aux besoins de protection, de prévention et de correction de la vue ont fondé notre succès depuis près de 170 ans. Animé par une mission, « améliorer la vision pour améliorer la vie », ainsi que des principes et des valeurs uniques, Essilor a toujours démontré son engagement pour le développement durable. Être contributeur d'une société en perpétuelle évolution, faisant face à des défis sociaux et écologiques, anime les 64 000 employés du Groupe. Depuis 2013, la division Mission d'Essilor est l'étendard de notre engagement. À travers nos différents modèles inclusifs et nos actions de philanthropie, nous avons atteint une étape importante cette année en donnant accès à une vision de qualité à plus de 3 millions de personnes préalablement exclues de tout soin de santé visuelle. Plus encore, Essilor s'inscrit totalement dans l'agenda 2030 des Nations Unies. En 2016, nous avons évalué notre contribution aux Objectifs de Développement Durable au regard de notre Mission, de nos enjeux sociaux et environnementaux ainsi que de notre chaîne de valeur. Ce travail a validé notre *road-map* développement durable et a mis en exergue l'impact social positif majeur du Groupe.

Notre croissance importante ces dernières années et notre *leadership* nous amènent à élever encore plus notre exigence en matière d'engagement responsable. Cette année, nous avons renforcé nos actions sur des thématiques essentielles comme les Droits de l'Homme ou l'adaptation au changement climatique et nous avons défini une feuille de route ambitieuse selon les piliers de notre stratégie développement durable présentés en détail dans ce document. Enfin, pour continuer à évaluer dans le temps notre action et partager nos progrès, nous avons poursuivi l'amélioration de l'organisation du reporting extra-financier. Nous sommes d'ailleurs fiers que notre démarche soit reconnue par les organismes d'évaluation extra-financière les plus exigeants. En 2016, Essilor a notamment intégré l'indice Dow Jones Sustainability Index Monde & Europe.

Dans ce contexte, je suis heureux de renouveler ici l'engagement à long terme d'Essilor envers les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, tant dans sa stratégie, que dans ses actions quotidiennes et de communiquer le bilan annuel de nos progrès dans ce chapitre de notre Document de référence 2016. ”

Hubert SAGNIÈRES
Président-Directeur Général

Au 31 décembre 2016, Essilor fait partie des indices extra-financiers suivants : DJSI World & Europe, MSCI World ESG & SRI et World Low Carbon Leader, FTSE4Good, STOXX Global ESG Leaders, ECPI indices et Ethibel Sustainability Indexes Excellence Europe & Global.

De plus, Essilor participe volontairement au CDP, organisation internationale à but non lucratif indépendante qui évalue les efforts menés par les entreprises pour mesurer et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ainsi que leur empreinte Eau. En 2016, le CDP a reconnu les progrès continus d'Essilor dans ces domaines par la note B pour la gestion de son empreinte carbone et A- pour l'efficacité de l'usage de l'eau.

Le Groupe a de plus été classé par le magazine américain Forbes, pour la 6^e année consécutive, parmi les sociétés les plus innovantes du monde (*World's most innovative companies*). Essilor a également été classé 5^e au classement *Newsweek Green Rankings 2016*.



INTRODUCTION

4.1 L'approche d'Essilor en matière de développement durable

4.1.1 La chaîne de valeur et les parties prenantes

L'approche développement durable d'Essilor se base sur la prise en compte des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux, de ses activités, vis-à-vis des différentes parties prenantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Chaîne de valeur

Tout au long de sa chaîne de valeur, de la conception du produit à sa commercialisation, les activités d'Essilor génèrent des impacts vis-à-vis de l'environnement et de la société civile. La nature de ces impacts et leur intensité diffèrent selon les cinq principales activités du Groupe :

- ▶ **les usines de production** : Au nombre de 33, elles sont réparties dans 17 pays. Chaque année plus de 500 millions de verres y sont produits via un procédé de moulage par injection de résines. Les usines de production représentent l'essentiel des impacts environnementaux directs du fait des produits chimiques et des matières premières utilisés, de la consommation d'énergie et des émissions induites et de la production de déchets. Étant donné la forte concentration des impacts, Essilor met l'accent sur la gestion de l'eau et de l'énergie ainsi que le traitement des déchets mais également sur les actions de santé-sécurité au travail ;
- ▶ **les centres de distribution** : Essilor possède 16 centres de distribution dans 13 pays. À proximité des unités de production, ces centres ont pour fonction d'animer les flux logistiques entre les fournisseurs et les clients. Ainsi, l'essentiel des impacts de ces centres se situe au niveau des émissions de gaz à effet de serre dues aux transports (fret aérien, routier etc.). Par ailleurs, la forte concentration de salariés et la nature de leurs activités exigent également une grande vigilance en matière de santé-sécurité au travail ;
- ▶ **les laboratoires de prescription** : le Groupe possède 490 laboratoires, centres de taillage-montage et de distribution locale, qui constituent d'importants vecteurs d'emplois localement. Dernier maillon de la chaîne de valeur avec les activités d'usinage et de traitement de surface des verres finis avant leur commercialisation auprès des clients professionnels, celui-ci est essentiel afin de garantir la qualité et la conformité des produits. Bien que fragmentée et limitée, l'empreinte environnementale des laboratoires de prescription est issue essentiellement de l'utilisation de produits chimiques, de la consommation d'énergie et d'eau ;

- ▶ **les détaillants et les chaînes d'optique** : le Groupe est un fournisseur des détaillants et des chaînes d'optique à travers le monde et développe des solutions de ventes en ligne de produits (lentilles de contact, lunettes de prescription, lunettes de soleil) réalisées à travers plusieurs sites internet locaux afin de servir un canal de distribution qui se développe rapidement dans le monde ;
- ▶ **les directions opérationnelles, R&D et administratives** : une faible partie des salariés du Groupe travaille dans des sièges sociaux, centres de R&D, directions opérationnelles et administratives. Si la dimension sociale y est très importante, l'impact sur l'environnement est faible (énergie des bâtiments, papier, émission de gaz à effet de serre issus des déplacements domicile travail, déchets électriques et électroniques).

Voir section 1.3.1.3 du présent document.

Écosystème

Essilor interagit au quotidien, et dans l'ensemble du monde, avec une multitude de parties prenantes. Dialoguer avec ces dernières est donc naturellement au cœur de la démarche de développement durable du Groupe. Essilor s'efforce d'appréhender chacun des constituants de sa chaîne de la valeur et de s'adapter à l'évolution permanente de son écosystème. Parce que l'importance et le traitement des enjeux sociaux et environnementaux diffèrent d'un pays à l'autre, les relations avec les parties prenantes sont de façon générale assurées localement sous la responsabilité de la direction des entités légales. Essilor a mis en place un « guide du partenariat » à l'attention de ses partenaires d'affaires, qui formalise le rôle et les responsabilités d'Essilor et du partenaire, facilitant des relations de travail claires et efficaces. De plus, tout collaborateur applique les Principes et Valeurs d'Essilor dans ses interactions avec les parties prenantes.

Selon la partie prenante concernée, les interactions menées par Essilor ont des objectifs variés :

- ▶ écouter, en mettant en place un processus de concertation afin d'anticiper les évolutions des métiers, du marché, de la réglementation mais aussi de gérer les risques et d'identifier les vecteurs d'opportunité ;
- ▶ dialoguer afin d'impliquer ses parties prenantes dans les décisions stratégiques : enquêtes de satisfaction client, enquête d'opinion des salariés, organisation de forums, de formations ;

4

INFORMATIONS SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE

4.1 L'approche d'Essilor en matière de développement durable

- ▶ informer, en fournissant des données fiables et factuelles via les différents types d'outils de communication adaptés aux parties prenantes concernées (brochures, site internet, bilans annuels, réponses à des questionnaires, sollicitations diverses, etc.) ;
- ▶ contribuer au développement en menant des projets de partenariat notamment dans les domaines de la santé et de l'environnement : soutien d'associations de patients, programmes d'aide humanitaire, partenariats avec les universités.

Ainsi, les relations avec les parties prenantes sont clefs pour le Groupe car elles sont porteuses et génératrices d'impacts positifs. Leurs attentes et leurs points de vue alimentent la stratégie et le fonctionnement du Groupe en faisant émerger de nouvelles thématiques. Conscient de cet enjeu, Essilor s'efforce de toujours progresser afin de conserver une relation de confiance avec ses parties prenantes. Le Groupe répertorie et traite les principales préoccupations de ses parties prenantes. Les points clés sont présentés dans le tableau ci-dessous.

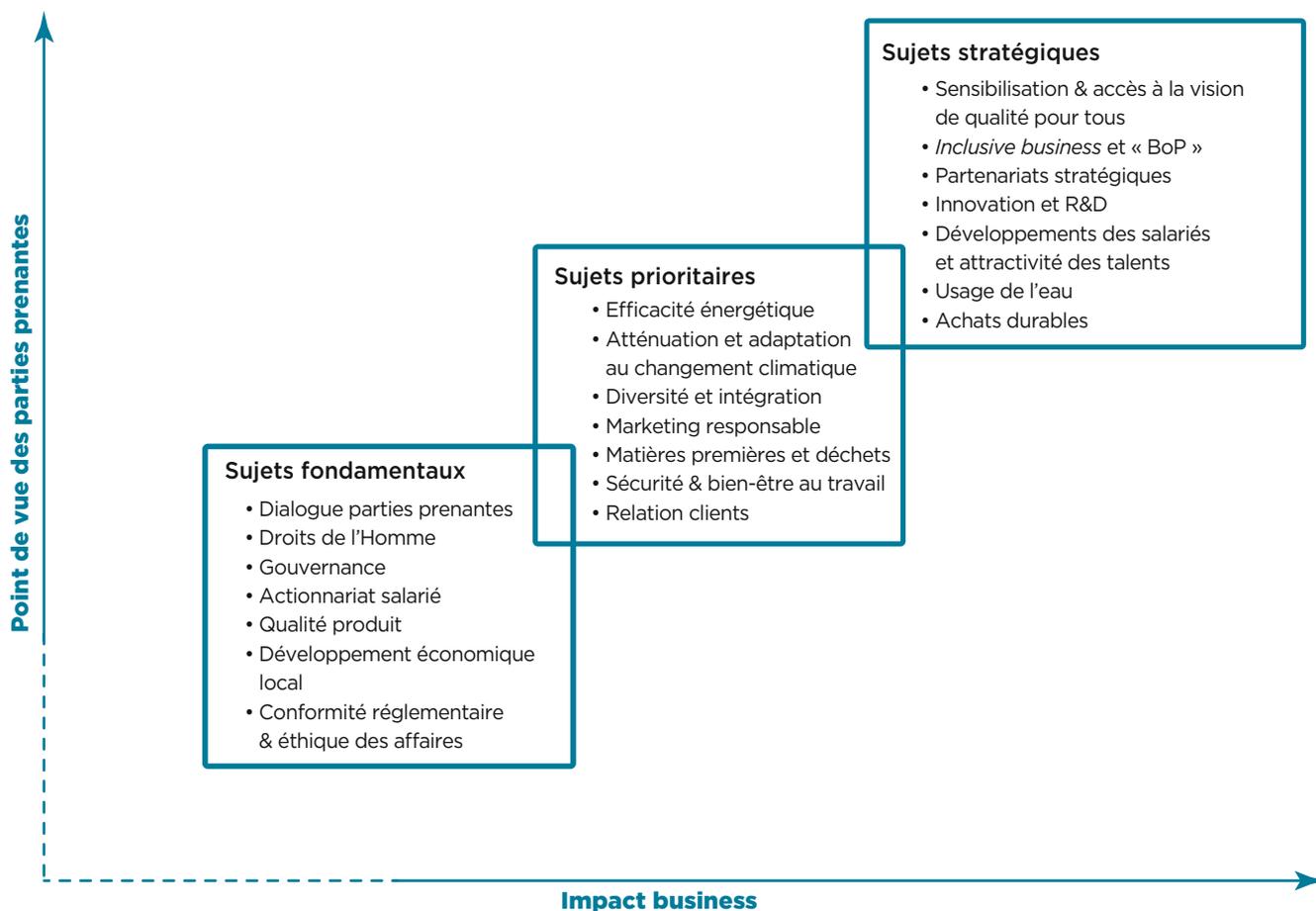
Principales parties prenantes	Principaux thèmes
Employés & organisations représentatives	Qualité des conditions de travail Recrutement / Attirer et retenir les talents Développer les compétences Égalité des chances, diversité, intégration
Partenaires d'affaires	Engagement social et environnemental partagé Collaboration pour l'innovation et le développement Intégrité dans les relations d'affaires
Clients & Prescripteurs	Offre de produits de qualité et innovants Marketing responsable / Transparence et validation des avantages des verres Essilor Intégrité dans les relations d'affaires Achat responsable
Consommateurs	Qualité et efficacité des produits Achat responsable Innovation répondant aux nouveaux besoins de santé visuelle dus aux grandes tendances sociétales (digitalisation, urbanisation, etc.)
Actionnaires, investisseurs, agences de notation	Gouvernance Transparence et évaluation sur l'activité extra-financière Gestion des risques RSE
Fournisseurs	Intégrité des affaires et respect de la réglementation Co-construction Approvisionnement durable & Audit RSE des fournisseurs
ONG et organisations de consommateurs	Dialogue & Partenariat Communication – Transparence (initiatives sociales, empreinte environnementale, performance produit...) Mécénat & philanthropie
Établissements d'enseignement	Coopération pour la recherche et l'innovation Attirer et développer les talents
Autorités publiques & gouvernements	Impact social et économique Contribution à la santé visuelle et à l'économie inclusive Loyauté des affaires Dialogue & Éducation
Communautés locales	Qualité de vie : procurer une vision de qualité pour tous Impact social & économique (emplois, soutien de l'économie locale, <i>inclusive business</i>) Sensibilisation

4.1.2 Les priorités développement durable d'Essilor

L'analyse de matérialité

Depuis deux ans, le Groupe définit et fait évoluer son approche développement durable selon une analyse de matérialité afin de constamment apprécier et prioriser les attentes des parties prenantes ; identifier les nouveaux risques et opportunités liés à des enjeux sociaux et environnementaux ; focaliser le reporting et les publications extra-financières sur les enjeux prépondérants ; et consolider la conformité du reporting du Groupe avec les standards internationaux.

En 2016, l'évolution de la réglementation et l'écoute des parties prenantes (Clients grands comptes, investisseurs, nouveaux objectifs de développement de l'ONU, etc.) ont confirmé la priorité et la dimension stratégique des actions de la Mission du Groupe, renforcé le sujet des achats responsables et enfin mis en exergue trois thématiques majeures : l'économie circulaire (voir section 4.5.4), le changement climatique (voir section 4.5.4), et les droits de l'homme (voir 4.6.2). Sur la base de ces éléments, le Groupe a mis à jour la matrice de matérialité présentée ci-dessous.



Note :

Stratégiques : sujets déterminants pour l'évolution du modèle d'affaires d'Essilor.

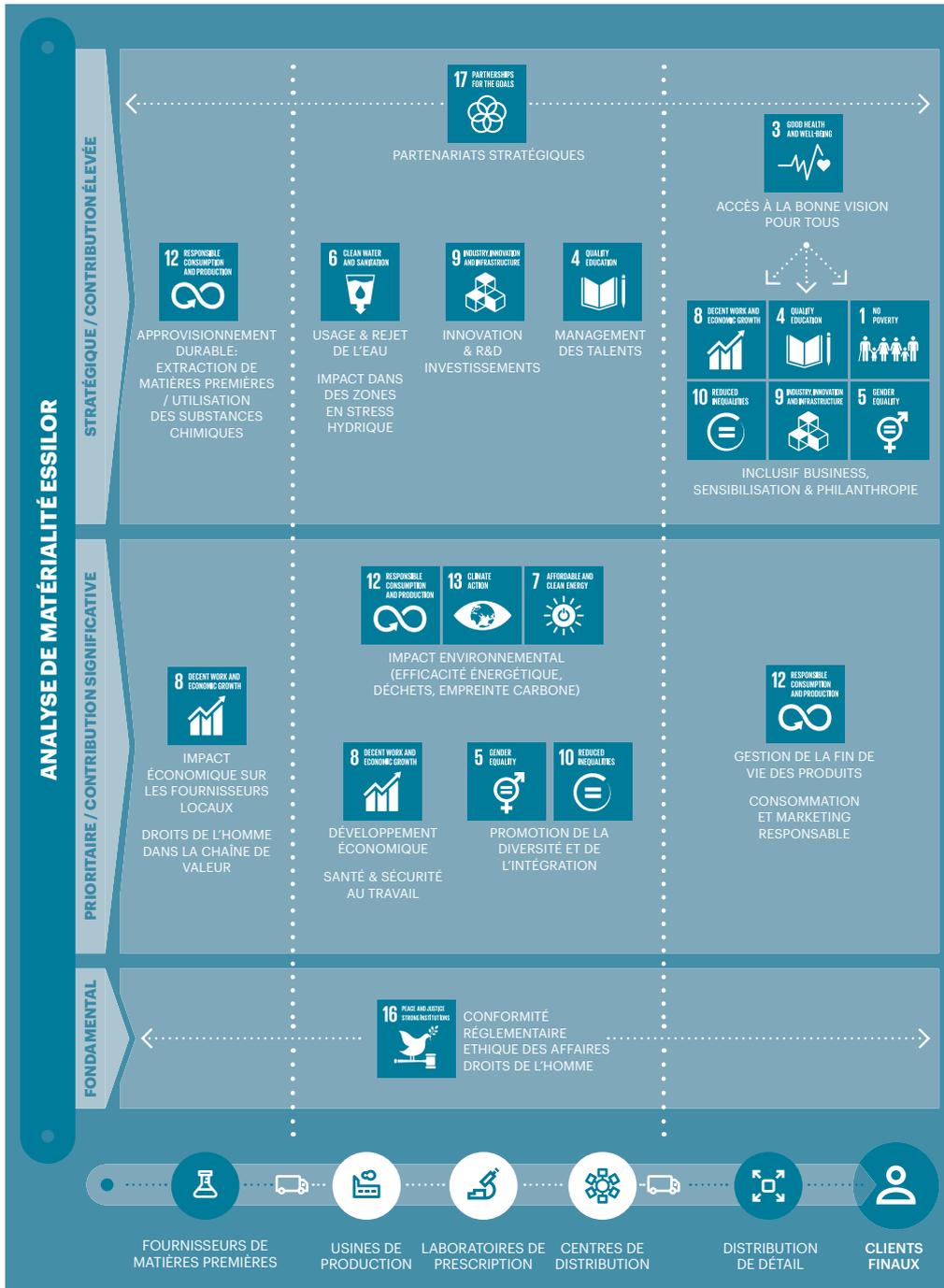
Prioritaires : thématiques clés pour la création de valeur d'Essilor à court, moyen et long terme.

Fondamentaux : piliers de la culture d'affaires d'Essilor.

La prise en compte des Objectifs de développement de l'ONU

En septembre 2015, 193 pays ont adopté à l'ONU le programme de développement durable à l'horizon 2030. Cet agenda 2030 comprend 17 objectifs détaillés en 169 cibles. Entrés en vigueur en janvier 2016, les objectifs de développement durable (ODD) sont un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous. L'implication de la société civile, du secteur privé et des citoyens est indispensable à la réussite des objectifs de développement durable.

De par sa Mission, Essilor s'inscrit totalement dans cette démarche. Le Groupe a donc évalué sa contribution en cartographiant 13 ODD selon deux axes : les thématiques de son programme de développement durable (voir Matrice de matérialité) et sa chaîne de valeur.



Ce travail a permis de confirmer la contribution positive aux ODD du Groupe notamment avec sa Mission et valider les orientations de la road-map développement durable Groupe. Voir section « Engagement » et « Mission » sur Essilor.com

4.1.3 La stratégie développement durable et engagements associés

Sur la base de l'étude de matérialité 2016, complétée par l'analyse de la contribution aux ODD, Essilor a renforcé son approche développement durable, toujours centrée autour de la Mission du Groupe et soutenue par trois grands piliers, en précisant son action dans certaines thématiques clés (voir détails sur www.essilor.com) :

La Mission du Groupe : Améliorer la vision pour améliorer la vie

En lien avec sa mission, le Groupe veut répondre aux défis mondiaux de la santé visuelle en s'engageant sur la prévention, la protection et la correction visuelle des 7 milliards d'individus peuplant la planète. Pour cela, Essilor a déterminé quatre leviers d'action : la sensibilisation, l'innovation produits & services, l'*Inclusive business* et la philanthropie. Voir section 4.3 du présent document.

1. Favoriser la qualité de vie au travail

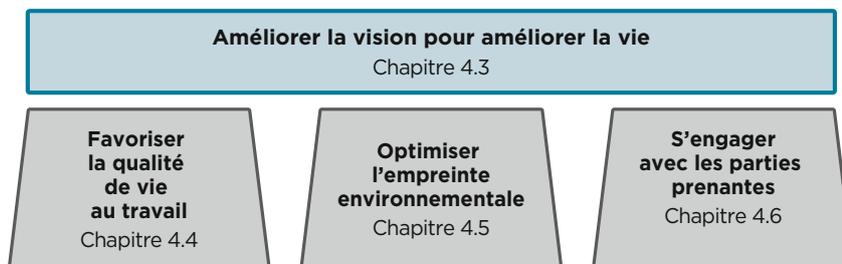
Les collaborateurs du Groupe sont les premiers acteurs et contributeurs du développement durable d'Essilor. La politique sociale du Groupe s'articule autour de quatre programmes : garantir leur santé-sécurité et des conditions de travail de qualité ; former, développer les compétences et les talents ; intégrer les collaborateurs et toutes les formes de diversité ; et enfin promouvoir l'actionnariat salarié et consulter les salariés au travers des pratiques de dialogue social. Voir la section 4.4 du présent document.

2. Optimiser l'empreinte environnementale

Malgré une empreinte environnementale fragmentée et limitée comparée à des activités industrielles de transformation, Essilor s'efforce de réduire ses impacts. Reposant sur des processus de management de l'environnement en constant progrès, les actions se concentrent sur la réduction des consommations d'eau, l'amélioration de l'efficacité énergétique, la réduction de l'empreinte carbone ainsi que l'adaptation au changement climatique et enfin, la réduction et la valorisation des déchets. Voir section 4.5 du présent document.

3. S'engager avec les parties prenantes

En tant que leader de son secteur, le Groupe s'est engagé à mettre en place des dispositifs de prévention et de vigilance pour s'assurer du respect des droits humains et les règles d'intégrité dans la conduite des affaires. Essilor associe ses fournisseurs à sa démarche de développement durable à travers une politique d'achats responsables et s'implique également auprès des communautés locales pour contribuer à leur développement. De plus, Essilor veille à commercialiser des produits dont la qualité et les performances annoncées répondent au mieux aux attentes des clients. Voir section 4.6 du présent document.



4.2 Gouvernance et management du développement durable

4.2.1 Le Comité RSE

Mis en place en 2013, le Comité RSE rapporte directement au Conseil d'administration. Il est présidé par un administrateur indépendant et comprend trois membres (le Président-Directeur Général ainsi que deux administrateurs). En complément, le *Chief Mission Officer* assiste aux réunions en qualité d'invité.

Le Comité RSE s'est réuni trois fois en 2016, atteignant un taux de présence de 100 %. Dans son rôle de supervision, il a principalement été consulté sur :

- ▶ l'état d'avancement de l'activité du département « Mission Essilor » et notamment le développement de nouveaux modèles socio-économiques innovants, dits inclusifs, à travers l'entité *2.5 New Vision Generation* ;
- ▶ la revue de la feuille de route stratégie de développement durable et les principales actions à mettre en place ;
- ▶ la mesure des impacts économiques et sociétaux, directs et indirects, des activités de la Mission d'Entreprise ;
- ▶ l'évolution de la perception de la performance extra-financière d'Essilor par les évaluateurs de référence ;
- ▶ l'évaluation des principaux risques RSE ;
- ▶ la revue des rapports publiés en matière RSE et notamment au titre des obligations réglementaires issues de la loi Grenelle 2.

Voir section 2.2.2.6 du présent document.

4.2.2 Le département Développement Durable

Essilor a fait le choix de donner un ancrage organisationnel fort au pilotage des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux. Ainsi, le département Développement Durable rapporte au *Chief Mission Officer* qui est directement rattaché au Président-Directeur Général.

Le rôle du département Développement Durable est de coordonner les actions déployées au sein des différentes directions fonctionnelles (Hygiène-Sécurité-Environnement, R&D, Ressources Humaines, Marketing...) et des trois principales zones géographiques : Amérique du Nord, Europe et le reste du monde (Amérique latine, Asie, Moyen-Orient, Russie & Afrique) avec comme principales responsabilités :

- ▶ définir et déployer le programme développement durable Groupe ;
- ▶ piloter le reporting extra-financier, animer la communauté de correspondants dans les pays et les fonctions ;
- ▶ fournir une expertise aux entités du Groupe dans leurs réflexions RSE, la mise en place des plans d'actions associés
- et la réponse aux questionnaires des clients grands comptes ou de parties prenantes ;
- ▶ communiquer sur les actions d'Essilor, contribuer au débat public sur les enjeux de développement durable et dialoguer avec des parties prenantes ;
- ▶ mobiliser les collaborateurs dans la démarche développement durable à travers des formations et des actions de reconnaissance (exemple : *EHS Awards*).

Le département Développement Durable anime un Comité de pilotage monde réunissant toutes les grandes directions fonctionnelles et géographiques afin de coordonner le déploiement de la feuille de route développement durable du Groupe, faire remonter les meilleures pratiques et échanger sur des sujets transverses (ex : Droits de l'Homme, reporting, marketing responsable, etc.).

Enfin, le département Développement Durable est sollicité de manière régulière par le Comité RSE.

4.2.3 L'organisation du reporting extra-financier

L'objectif du reporting extra-financier est de doter Essilor d'un outil de pilotage et de mesure d'efficacité de son programme de développement durable, tout en assurant la conformité à la loi française Grenelle 2 et aux principaux référentiels de reporting RSE.

Organisation & Protocole

Pour collecter les données environnementales, sociales et sociétales, Essilor utilise une application jumelle, appelée « Sustainability », du système de reporting financier unifié du Groupe. « Sustainability » dispose des procédures similaires de consolidation d'informations financières et d'un glossaire spécifique précisant les indicateurs et leurs définitions. Un réseau de contributeurs pluridisciplinaires (ressources humaines, qualité-hygiène-sécurité-environnement, etc.) rapporte les informations, qui sont contrôlées par les Directions Financières de chaque entité puis vérifiées et consolidées au niveau Groupe par le département Développement Durable.

Une campagne de reporting extra-financier est organisée annuellement et permet de consolider les données des différents départements. En 2016, le protocole de reporting décrivant le processus de collecte de données et les définitions des indicateurs associés a encore été précisé pour prendre en compte les évolutions réglementaires (Actualisation de la loi Grenelle 2, article 173 de la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte) et les attentes des parties prenantes. De nouveaux indicateurs environnementaux et sociaux ont été créés et toutes les définitions ont été harmonisées pour renforcer le pilotage et l'évaluation de la performance extra-financière. De plus, le protocole est désormais disponible en cinq langues : français, chinois, anglais, portugais et espagnol afin de faciliter le travail des équipes dans les filiales et améliorer ainsi la qualité des données. Voir section 4.7 du présent document.

Périmètre de reporting

Le périmètre de reporting référent est à ce jour l'ensemble des entités et filiales d'Essilor ayant intégré le Groupe depuis plus d'un an. Dans un contexte de forte croissance, le Groupe poursuit sa démarche d'ajouter graduellement les nouvelles sociétés financièrement consolidées dans le périmètre du reporting extra-financier.

En 2016, en intégrant notamment des entités récemment acquises, le Groupe a progressé de façon significative avec un taux de couverture de 91,9 % exprimé en équivalent temps plein (ETP) de salarié(e)s, dépassant son engagement d'atteindre un objectif de 85 % d'ici 2017. Voir section 4.7 du présent document.

Période de reporting

Afin d'optimiser l'organisation, la coordination et l'intégration des Rapports financiers et extra-financiers, Essilor collecte la majorité de ses informations sociales, environnementales et sociétales sur une période de 12 mois allant du 1^{er} octobre 2015 au 30 septembre 2016. Cependant, certaines informations sont collectées sur l'année civile du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2016 ; celles-ci sont suivies dans les textes ou dans les tableaux d'indicateurs par un arobase placé en exposant [®].

Conformité et standards

Essilor a publié ses informations sociales, environnementales et sociétales à partir de l'exercice 2002, conformément à la loi NRE de mai 2001. Depuis l'exercice 2012, le Groupe se conforme à l'article 225 de la loi Grenelle 2 et continue à suivre les lignes des *Global Reporting Initiative Standards*. Voir section 4.7 du présent document.

Les informations présentées dans ce chapitre ont été revues par KPMG, Organisme Tiers Indépendant, conformément à la réglementation liée à l'article 225 de la loi Grenelle 2. Pour plus de détail, voir le Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant en section 4.8 du présent document.

MISSION D'ESSILOR

4.3 Améliorer la vision pour améliorer la vie

La problématique d'accès à la santé visuelle pour tous et partout dans le monde est l'enjeu principal d'Essilor en matière de développement durable. Cet enjeu est à la croisée du fonctionnement économique du Groupe et de sa contribution sociale grâce aux forts impacts positifs sur la qualité de vie que procure une bonne vision.

Cette mission **d'améliorer la vie en améliorant la vue** encourage le Groupe à servir toujours plus de pays et de personnes afin de garantir l'égalité d'accès aux soins visuels pour tous.

Ainsi, Essilor conçoit, fabrique et commercialise une vaste gamme de solutions de soins de la vision destinées à corriger, protéger et prévenir les risques pour la santé visuelle des 7 milliards d'habitants de la planète. Quatre champs d'action permettent de réaliser cette mission : 1) sensibiliser le plus grand nombre aux enjeux d'une bonne vue, 2) innover de manière responsable pour les besoins présents et futurs des clients, 3) développer des modèles d'affaires inclusifs et enfin 4) mener des actions philanthropiques stratégiques.

4.3.1 La sensibilisation aux enjeux d'une bonne vue

La principale cause du manque de correction visuelle d'un grand nombre de personnes s'explique principalement par l'ignorance des problèmes de vue. Beaucoup n'ont peut-être jamais passé de test de vue ou pu voir correctement une fois dans leur vie.

Pour pallier cela, Essilor s'investit au niveau local, national et international afin de sensibiliser sur l'importance de la santé visuelle. Les actions menées prennent la forme de :

- ▶ manifestations publiques, telles que « Think About Your Eyes™ » aux États-Unis et au Royaume-Uni, qui sont soit organisées en partenariat avec les acteurs du secteur soit directement par des entités Essilor locales. En 2016, plusieurs initiatives ont visé à sensibiliser le public à l'importance d'une bonne vue pour la conduite, notamment en Inde et en Angleterre ;
- ▶ création de sites internet d'information à destination des consommateurs pour éduquer sur l'importance de passer régulièrement un test de vue, ou de se protéger des dommages causés par les UV sur l'œil (exemple : www.eyes-and-sun.com) ou encore comment choisir une monture adaptée à son visage (exemple : www.mavuemeslunettes.fr) ;
- ▶ campagnes de dépistage visuel, qui sont régulièrement organisées au niveau local, soit par les filiales d'Essilor ou par les structures philanthropiques du Groupe. En outre, le Groupe contribue chaque année à la Journée Mondiale de la Vue en organisant des événements et des actions d'information. À cette occasion, en 2016, Essilor a mené une campagne mondiale nommée « Love to see the change™ » (www.lovetoseechange.com) couvrant plus de 50 pays ;
- ▶ soutien aux initiatives permettant de recueillir des données statistiques pour convaincre les gouvernements d'investir dans des programmes d'amélioration de la santé visuelle. En 2016, Essilor a rejoint les rangs de la nouvelle coalition *Eyelliance* et a contribué au rapport publié par le Forum Économique Mondial. Ce rapport démontre qu'investir dans l'accès à une correction visuelle permettrait des gains considérables en termes de développement économique et social, totalement en ligne avec les ODD.

En 2012, Essilor a soutenu la création de l'**Observatoire des Enjeux de la Vision** (Vision Impact Institute). L'objectif est de révéler l'importance de la santé visuelle et des bienfaits d'une bonne correction visuelle dans la vie quotidienne (réussite scolaire, intégration sociale, productivité en entreprise). Sa mission consiste à recueillir puis communiquer les résultats d'études scientifiques pertinentes et à travailler avec des réseaux d'influence pour orienter les changements de politique de santé publique.

L'Observatoire est piloté par un Comité consultatif rassemblant quatre membres indépendants, autour de deux objectifs : accélérer la production de nouvelles études sur la santé visuelle, notamment dans les domaines où les données sont manquantes et atteindre un public de plus en plus large sur ces thématiques.

Depuis sa création, l'Observatoire a lancé un site internet www.visionimpactinstitute.org offrant une base de données unique de 200 rapports et d'études revus par des pairs pour prouver la nécessité de faire progresser la correction visuelle et la santé visuelle en général. Cette année, 66 nouvelles études ont été publiées et le site internet a été traduit dans une nouvelle langue, l'espagnol, qui se rajoute à l'anglais, le chinois et le portugais déjà disponibles.

En 2016, l'Observatoire a participé activement à la sensibilisation de la population mondiale à l'importance de la santé visuelle. Deux exemples qui illustrent ses travaux :

- ▶ en Inde, l'Observatoire a soutenu des manifestations médiatiques qui ont permis d'engager un dialogue avec des ministères gouvernementaux pour mettre en place des programmes de sensibilisation auprès des étudiants et les conducteurs ;
- ▶ aux États-Unis, l'Observatoire a créé un partenariat multi partie-prenantes, « Kids See : Success », dans le but que chaque enfant entrant en maternelle puisse avoir un examen de la vue.

4.3.2 Une innovation responsable pour les besoins présents et futurs des clients

Pilier de la stratégie de croissance du Groupe, l'innovation est au cœur du modèle d'Essilor et constitue un facteur de différenciation majeur. Elle concerne à la fois les produits, les services, les modèles économiques et le mode de gouvernance. En cela, elle caractérise la façon unique de réaliser la mission du Groupe.

Pour répondre aux évolutions du marché de la santé visuelle animé notamment par plusieurs grandes tendances sociétales (vieillesse de la population, usages numériques, nouveaux consommateurs de la « Base de la Pyramide » ou BoP), Essilor consacre chaque année une part importante de son chiffre d'affaires à la Recherche et à l'Innovation : 214 millions d'euros en 2016 avant déduction des crédits d'impôt recherche.

Les travaux de recherche du Groupe sont centrés autour de la compréhension des besoins des consommateurs et des clients professionnels de l'optique sur les trois dimensions suivantes : la correction visuelle, la protection de l'œil et la prévention des maladies de l'œil. L'organisation mondiale de la R&D d'Essilor est structurée autour de cinq Centres d'Innovation et de Technologies, au plus près des grands marchés d'aujourd'hui et de demain et à proximité des centres d'expertises internationaux. Son organisation fonctionne en réseau, de façon collaborative et créative, favorisant ainsi les synergies, la vitesse d'exécution et l'émergence de nouvelles applications. De par sa démarche, le groupe Essilor a été classé pour la 6^e année consécutive par le magazine Forbes parmi les 100 entreprises les plus innovantes au monde. Voir section 1.5.3 du présent document.

Essilor a complété sa culture de l'innovation globale en intégrant progressivement les enjeux de développement durable. Pour le Groupe, l'innovation doit, au-delà de la conformité réglementaire, pouvoir être :

► **Collaborative.** C'est-à-dire que les parties prenantes (universités, centre de recherche, fournisseurs, clients, associations professionnelles...) peuvent être associées de la conception jusqu'au lancement de l'innovation. Essilor a noué plus d'une vingtaine de partenariats avec des universités et des organismes publics de recherche : Institut de la Vision à Paris, CNRS, Inserm, Ecole Polytechnique de Montréal, universités de Shanghai et de Wenzhou en Chine... Le Groupe a également créé des joint-ventures avec d'autres industriels, comme Nikon au Japon avec le Nikon-Essilor International Joint Research Center (NEIJRC). De plus, le Groupe s'appuie sur l'open innovation comme notamment le See Change Challenge lancé par le BoP Innovation Lab en 2016. Voir section 4.3.3 du présent document ;

► **Éco-conçue.** Essilor s'efforce de développer des produits avec un impact sur l'environnement de plus en plus faible en réalisant des analyses de cycle de vie du produit, en favorisant l'écoconception, en collaborant avec ses sous-traitants (achat de matières premières à moindre impact environnemental, logistique bas carbone) et en optimisant les processus de production. À titre d'exemple, Essilor fait à ce jour la promotion exclusive de verres correcteurs plus légers, plus résistants et plus respectueux de l'environnement, fabriqués en résines thermodurcissables ou en matières thermoplastiques. Les verres correcteurs de la gamme Airwear® sont ainsi fabriqués à partir d'un matériau qui peut être recyclé en fin de vie pour servir à d'autres usages que la fabrication de verres correcteurs. Par ailleurs, aucun élément chimique nouveau nécessitant l'utilisation de tests toxicologiques n'est utilisé dans les innovations du Groupe. Enfin, Essilor ne pratique pas de tests sur les animaux ;

► **Transparente.** Afin d'orienter au mieux les choix des utilisateurs finaux, Essilor veille à la qualité et la pertinence des informations sur les nouveaux produits. En travaillant avec les professionnels de santé visuelle, en les formant et mettant à leur disposition des documentations techniques et des supports d'information, Essilor veut s'assurer de la conformité de la promotion de ses produits. Voir section 4.6.4 du présent document ;

► **Accessible à tous.** Pour le Groupe, toute innovation doit servir sa mission. Les nouveaux produits sont ainsi développés pour répondre à des problématiques spécifiques (comme le vieillissement de la population, l'émergence de classe moyenne dans les pays à forte croissance ou encore le développement des nouveaux usages numériques), voire locales et pour toucher le plus grand nombre. Pour offrir une protection toujours plus complète contre la lumière bleue nocive et les UV, facteurs de vieillissement de la vue, le Groupe a lancé en 2016 l'innovation « Eye Protect System™ ». Celle-ci permet d'intégrer directement les propriétés filtrantes au verre lui-même pour une protection maximale. Pour les 2,5 milliards de personnes sans correction visuelle vivant principalement dans des pays émergents où les structures de santé visuelle sont limitées et la chaîne logistique complexe, Essilor a développé Ready-to-Clip™, une gamme de verres symétriques, interchangeable pouvant être immédiatement montés sur un large choix de montures. Cette offre permet aux consommateurs à faible revenu d'acheter immédiatement après leur examen visuel une paire de lunettes abordable sur son lieu de vie, évitant tout problème logistique et de suivi de commande.

4.3.3 Le développement de modèles d'affaires inclusifs

La majorité des individus souffre d'une mauvaise vision notamment parce qu'ils ne peuvent pas accéder à des professionnels de santé visuelle dans les communautés rurales ou les zones urbaines où ils vivent.

Atteindre les personnes ayant de faibles revenus, qualifiées souvent de consommateurs à la « base de la pyramide » (BoP / Base of the Pyramid), exige une approche totalement différente et innovante en termes de produits, de tarification et de distribution. Former des micro-entrepreneurs de la vue est l'une des clés pour développer l'accès à la santé visuelle. Cela permet

également de contribuer à la création d'emplois locaux et à lutter contre la pauvreté.

Le défi est de trouver des modèles économiques durables qui continueront à soutenir les communautés à mesure qu'elles se développent et que leurs besoins de correction évoluent.

Depuis 2013, Essilor a mobilisé des ressources significatives pour développer et déployer des solutions se concentrant sur la responsabilisation des communautés locales à travers le transfert de compétences, la création d'emplois qualifiés et la mise en place

d'infrastructures où les soins élémentaires des yeux peuvent être dispensés. Ces solutions impliquent une étroite collaboration avec des organisations locales, d'où la démarche de co-construction d'Essilor pour son modèle d'affaires inclusif avec des partenariats multisectoriels, les ONGs, les entrepreneurs sociaux et les gouvernements régionaux et nationaux. Ceci permet au Groupe de mieux comprendre les besoins et les obstacles locaux pour bâtir un cadre de référence garant de la durabilité à long terme des projets. Le Groupe vise à améliorer la vie de 50 millions de personnes auprès des populations de la base de la pyramide d'ici 2020.

Essilor a ainsi créé deux structures dédiées complémentaires :

- ▶ **le « BoP Innovation Lab »**, c'est-à-dire le Laboratoire de l'Innovation pour la Base de la Pyramide, soutenu par le Singapore *Economic Development Board*, évalue et donne des conseils concernant les modèles d'entreprise inclusifs. Comme un incubateur, il permet d'accélérer des projets et aide au renforcement des relations avec les entreprises sociales, les fondations et les fonds de développement publics ou privés. Il travaille en étroite collaboration avec la structure inclusive business d'Essilor dénommée « 2,5 New Vision Generation™ » (voir paragraphes ci-après) dans la sélection des programmes, l'évaluation de leurs impacts sociaux, leur adaptation éventuelle et le développement de nouveaux produits, solutions et modèles d'affaires en phase avec les besoins des consommateurs du « BoP ». En 2016, Essilor a lancé un challenge d'open innovation pour développer de nouvelles technologies de mesure des défauts visuels dédiées aux populations qui n'ont pas accès à la correction visuelle. Ce challenge a permis de faire collaborer ensemble tout l'écosystème du Groupe (comme les startups, les universités, les développeurs d'applications, les professionnels de la vue, etc.) afin de mettre au point, courant 2017, des solutions peu onéreuses, faciles à utiliser et à déployer ;
- ▶ **la structure d'affaires « 2.5 New Vision Generation™ »** (« 2.5 NVG ») mobilise des équipes commerciales et logistiques dédiées dans les zones géographiques clés en Asie, l'Amérique

latine et Afrique. Elle se focalise sur l'adaptation et le déploiement local de solutions à l'attention des clients « Base de la Pyramide » afin de créer un premier réseau d'infrastructures et de micro-entrepreneurs de la vue (« Primary Vision Care Providers »). Ces communautés mal desservies n'ont souvent pas accès à des lieux dédiés à la santé visuelle. Essilor s'est fixé comme ambition de créer 25 000 *Primary Vision Care Providers* d'ici 2020. Cela implique des modèles d'affaires agiles et évolutifs. Par exemple, en Inde, pays qui a vu naître la structure 2,5 NVG, Essilor a développé le programme Eye Mitra™ (qui signifie « les amis des yeux » en langue hindi) dont le but est de former des villageois sans emploi au métier de technicien de la vue. Ceux-ci reçoivent une formation ainsi que l'équipement nécessaire pour démarrer un « micro-commerce » de dépistage des troubles de la vue et de fourniture de lunettes auprès des habitants des régions rurales ou semi-urbaines. En 2016, le nombre de partenaires Eye Mitra™ est de 2500. Une étude d'impact a été menée et a permis de mettre en lumière les contributions socio-économiques importantes de ce programme (voir section 4.6.5) et qui a également remporté en 2016 le prix du meilleur film de développement durable dans la catégorie « Transforming Society » aux « tve's Global Sustainability Film Awards » en Angleterre.

En capitalisant sur l'expertise acquise à travers le programme Eye Mitra™, les équipes 2,5 NVG ont également développé le programme « Vision Ambassador™ », qui vise à former des personnes à réaliser des dépistages de problème de la vue de près pour les plus de 45 ans et à vendre, en tant qu'activité complémentaire, des lunettes pré-montées de lecture. Fin 2016, ce programme dénombre plus de 1 000 partenaires Vision Ambassador™ dans cinq pays : la Chine, le Brésil, l'Inde, le Vietnam et la Côte d'Ivoire.

En 2016, la structure 2.5 NVG a accéléré son développement, et par conséquent son impact, en distribuant désormais ses produits dans 30 pays. C'est près de 2,2 millions de personnes qui ont été équipées de lunettes contre 1,2 million en 2015 et 300 000 en 2014.

4.3.4 Des actions philanthropiques stratégiques

Essilor a poursuivi le déploiement de ses actions philanthropiques à travers le monde en 2016, estimant qu'il est de son devoir de fournir aux personnes les plus défavorisées, vivant en dessous du seuil international de pauvreté, les soins visuels dont ils ont besoin.

Les activités philanthropiques d'Essilor comprennent des campagnes de sensibilisation, des opérations de dépistage visuel, des dons de verres et montures ainsi que le financement de programmes locaux menés par des associations, des organisations bénévoles de santé ou encore des partenaires institutionnels. À ce titre le Groupe travaille avec de nombreuses ONG tels que Lions Clubs International, Brien Holden Vision Institute, Optometry Giving Sight, le Samu social de Paris, le Secours populaire français, Sight Savers, Standing Voice et Orbis International.

Afin de mener à bien ces différentes initiatives, le Groupe s'est doté d'une Fondation (Essilor Vision Foundation), ayant des entités légales dans sept pays et en 2015 a lancé les fonds Vision For Life™ en France et aux États-Unis qui financent à travers le monde

des programmes ayant un fort impact sur le long terme. L'objectif du Groupe à 2020 est de financer 30 millions d'euros dans des programmes de philanthropie sur l'accès aux soins de la vue.

En 2016 grâce aux propres structures philanthropiques du Groupe et à ses partenaires, ce sont environ 150 programmes dans près de 50 pays qui ont permis de dépister plus de 1 million de personnes et d'en équiper 300 000 grâce à l'implication d'un millier de bénévoles salariés. Des dons dénombrant 700 000 paires de lunettes ont également été faits par des filiales du Groupe en faveur de deux ONG, *Restoring Vision* et *Kids Right to Sight*, ce qui amène le nombre total de bénéficiaires de lunettes gratuites à plus d'un million en 2016.

Essilor Vision Foundation™

Après la création en 2007 de la fondation Essilor Vision Foundation aux États-Unis, le Groupe a démultiplié son impact avec la création de fondations en Inde, à Singapour, et en Chine. En 2016 la Fondation a été établie au Canada, en Australie et en Nouvelle Zélande.

Quelques exemples de projets en 2016 :

- ▶ aux États-Unis, un enfant sur quatre a un problème de vision qui affecte son apprentissage. Selon le « Center for Disease Control and Prevention », les déficiences visuelles sont l'une des conditions handicapantes les plus répandues chez les enfants aux États-Unis. La Fondation agit dans tous les états grâce à plus de 50 partenariats avec d'autres ONG et travaille avec plus de 900 écoles pour combler l'écart entre les besoins et l'accès aux soins de la vision. Un des programmes phare, Kids Vision For Life™, fournit des soins de la vision directement dans les écoles en offrant un service de dépistage. La clinique mobile ayant les équipements pour créer des lunettes sur place, la plupart des étudiants peuvent repartir directement avec leur propre paire de la même jour que l'examen. Chaque année, ce sont plus de 30 000 étudiants qui ont accès gratuitement à ce service ;
- ▶ en Chine, la Fondation Essilor a déployé plusieurs programmes à destination des enfants scolarisés dans 279 écoles dans cinq provinces et examiné plus 200 000 enfants. Le programme « EYE DO » qui avait pour objectif de former les enseignants à réaliser un diagnostic visuel a reçu le Prix du meilleur programme philanthropique remis par le *China Charity Festival* ;
- ▶ en Inde, 300 000 personnes ont bénéficié d'un dépistage gratuit sur 15 provinces dont 175 000 enfants. Près de 100 000 personnes ont pu recevoir un équipement de protection aux UV dans les régions les plus exposées ;
- ▶ dans le reste de l'Asean, la Fondation a déployé des programmes dans neuf pays et a permis à plus de 100 000 personnes de bénéficier d'une sensibilisation et d'un dépistage gratuit ;
- ▶ enfin en Australie, en Nouvelle Zélande, plus de 30 actions ont été menées dans les écoles et ont permis d'examiner près de 3 000 enfants. Ces actions ont été relayées par les médias locaux et ont permis de sensibiliser plusieurs millions de personnes à l'importance d'une bonne vision pour réussir à l'école.

Par ailleurs, dans le cadre du partenariat mondial « Opening Eyes » entre Essilor, l'ONG « Special Olympics » et le Lions Club International, la Fondation Essilor a permis de dépister, depuis 2002, plus de 180 000 enfants avec des handicaps intellectuels. En 2016, 139 événements ont eu lieu à travers le monde, avec plus de 24 000 athlètes dépistés et plus de 12 000 équipés avec une paire de lunettes de vue, en plus de 11 000 équipés avec une paire de lunettes de soleil.

Vision For Life™

Créé en janvier 2015, le fonds de dotation Vision For Life™ (Essilor Social Impact en France et la corporation à but non lucratif Essilor Social Impact Fund aux États-Unis) a pour mission de contribuer à la lutte contre la mauvaise vision dans le monde en stimulant les actions de sensibilisation, en développant des compétences dans des régions dépourvues d'accès aux solutions de santé visuelle les plus basiques, en soutenant la création d'infrastructures comme les centres de vision et en améliorant l'accès aux soins visuels. Avec une dotation initiale de 30 millions d'euros d'Essilor à ces deux structures, il s'agit de l'engagement caritatif stratégique le plus important au monde en matière de lutte contre la mauvaise vision non corrigée.

Parmi les projets soutenus, quelques exemples en 2016 ont particulièrement eu une envergure significative :

- ▶ en France, de nombreuses actions initiées dès 2015 ont été poursuivies avec des partenaires de la santé, des associations humanitaires et des structures publiques.

L'accent a été mis sur l'aide aux populations en situation de grande précarité avec des partenaires tels que le Secours Populaire Français et le Samu Social de Paris. Plusieurs actions de sensibilisation, d'examen ophtalmologique et d'équipement optique de première nécessité dans la plupart des cas ont eu lieu tout au long de l'année.

Une opération de sensibilisation et de tests visuels de grande ampleur a eu lieu également à l'occasion du Salon Jeunes d'Avenirs qui a permis à plus de 10 000 jeunes sortis des parcours scolaires de comprendre l'enjeu d'une bonne vision pour leur futur.

2 000 jeunes adultes ont bénéficié d'un examen sur place et près de 50 % ont été identifiés avec un problème de vision nécessitant un suivi ophtalmologique. Pour ceux n'ayant de couverture sociale suffisante, le programme Vision for Life™ leur a permis d'accéder à un examen avec un ophtalmologiste et un équipement de lunettes.

Tout cela n'a été rendu possible que grâce à la mise en place en 2015 d'une PASS-O (Permanence d'Accès aux Soins de Santé en milieu Ophtalmologique) dans un centre de santé de la Fondation Adolphe de Rothschild, et complété en 2016 par une PASS-O au sein de l'hôpital Hôtel-Dieu à Paris, gérée par l'Assistance-Publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) avec la participation du programme Vision For Life™. Ces nouvelles structures, premières en France par leur ampleur dans le domaine de l'ophtalmologie, ont permis d'accueillir plus de 3 000 personnes en situation de précarité pour suivre un parcours de santé visuelle complet et une remise d'équipement optique si nécessaire.

Des projets d'extension de structures d'accès en dehors de Paris et île-de-France, sur le reste du pays sont en discussion pour les deux prochaines années.

Enfin un pilote avec l'Éducation Nationale a été validé et sera mis en œuvre en février 2017 afin de former les infirmières et les médecins de l'Académie de Paris à mieux appréhender le sujet de la vision auprès des enseignants, des enfants et des parents. Des outils spécifiques leur seront remis pour leur permettre de mieux sensibiliser l'ensemble des acteurs à l'importance d'une bonne vision pour la réussite scolaire ;

- ▶ en Afrique, plusieurs projets ont été menés dans six pays dont notamment en Côte d'Ivoire, en Algérie, au Maroc et en Tanzanie où un programme pour trois ans a été signé avec l'ONG anglaise Standing Voice au profit de 4 200 enfants albinos dont les yeux seront protégés des UV par un équipement solaire de qualité et 40 % identifiés avec un problème de vue assez important recevront un équipement correcteur et protecteur adapté.

Enfin, en Éthiopie, près de 180 000 personnes auront été examinées en trois ans en partenariat avec ONG anglaise Vision Aid Overseas et le support de UK Aid.

INFORMATIONS SOCIALES

4.4 Favoriser la qualité de vie au travail

Le succès d'Essilor est indissociable des 63 676 collaborateurs dans le monde qui s'engagent quels que soient leur activité et rôle à développer et commercialiser des produits et services innovants contribuant à la Mission du Groupe : améliorer la vie en améliorant la vue.

Fort d'une histoire de près de 170 ans, le Groupe bénéficie d'une culture d'entreprise unique qui repose sur des valeurs fortes mises en œuvre dans tous les domaines et filiales de l'Entreprise : l'esprit entrepreneurial, le respect des autres ainsi que la confiance mutuelle, l'esprit de coopération, la diversité et l'innovation.

Essilor souhaite, par sa politique de ressources humaines, encourager le développement de ses salarié(e)s en leur offrant des possibilités d'évolution dans un Groupe mondial, diversifié, multiculturel et multi-local. Cet objectif implique un environnement

de travail qui respecte leur intégrité physique et morale et qui assure un traitement équitable en toutes circonstances.

En mettant ces conditions en place, Essilor parvient à développer l'employabilité de ses salariés (notamment en facilitant leur accès à la formation tout au long de leur carrière, en enrichissant leurs postes et leur expérience par plus d'autonomie, de mobilité et de responsabilité) et à attirer et retenir les talents.

L'actionariat salarié d'Essilor est l'une des caractéristiques essentielles de la politique sociale du Groupe. Il apporte des bénéfices aux salariés mais aussi aux actionnaires, en alignant leurs intérêts communs sur la performance de la Société et la création de valeur durable qui en résulte.

Effectif total et répartition des salariés par zone géographique, par sexe, par fonction et par âge

Au 31 décembre 2016, Essilor comptait 63 676 collaboratrices et collaborateurs dans le monde selon la méthode de consolidation financière. L'effectif moyen 2016 était de 63 107 personnes (effectifs se rapportant aux charges de personnel consolidées).

		2016	2015	2014
Effectifs (ETP) en fin de période		63 676 ^(a)	60 883 ^(a)	58 032 ^(a)
Effectifs moyens (ETP) en fin de période		63 107 ^(a)	60 503 ^(a)	58 480 ^(a)
Répartition des effectifs (ETP) par zone géographique	Amérique du Nord	13 476 ^(a) (21,2 %)	12 456 ^(a) (20,5 %)	12 105 ^(a) (20,9 %)
	Europe	12 141 ^(a) (19,1 %)	10 613 ^(a) (17,4 %)	10 029 ^(a) (17,3 %)
	Amérique latine / Afrique / Asie / Australie / Moyen-Orient / Russie	38 059 ^(a) (59,7 %)	37 814 ^(a) (62,1 %)	35 898 ^(a) (61,8 %)

Note : ETP = équivalent temps plein.

	2016	2015	2014
Effectifs (ETP) couverts par le reporting 2016 sur la période	57 985	51 787	40 371
Taux de couverture	91,9 %	85,6 %	69,0 %
Effectifs (nombre de personnes) couverts sur la période de reporting 2016	61 995	51 787	40 371

Note : L'effectif couvert par le reporting est le nombre moyen d'ETP calculé sur la période du 01/10/2015 au 30/09/2016. Le calcul du taux de couverture est basé sur l'effectif total du Groupe (ETP). Le taux de couverture du reporting a augmenté, passant de 85,6 % en 2015 à 91,9 % en 2016. Cette augmentation significative est due à l'intégration de nouvelles entités dans le périmètre de reporting.

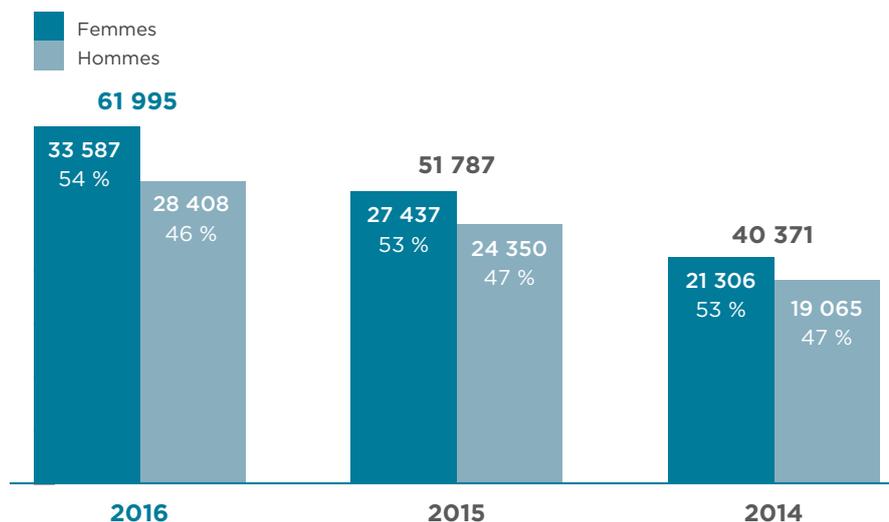
L'augmentation des effectifs reportés (ETP & nombre de personnes) est principalement due à un effet de périmètre, qui représente 18 % du total. En éliminant l'effet de périmètre, les effectifs n'ont pas varié significativement comparé à l'an dernier.

La différence entre les effectifs en ETP et les effectifs en nombre de personnes en 2016 est due à l'intégration d'une entité qui a un modèle économique spécifique utilisant des employés à temps partiel.

Tout le détail des informations sur les effectifs ci-dessous (répartition par sexe, par fonction, par tranche d'âge, recrutements, licenciements et turnover) et le taux de couverture par indicateur sont basés sur les effectifs (nombre de personnes) moyens couverts sur la période de reporting en 2016.

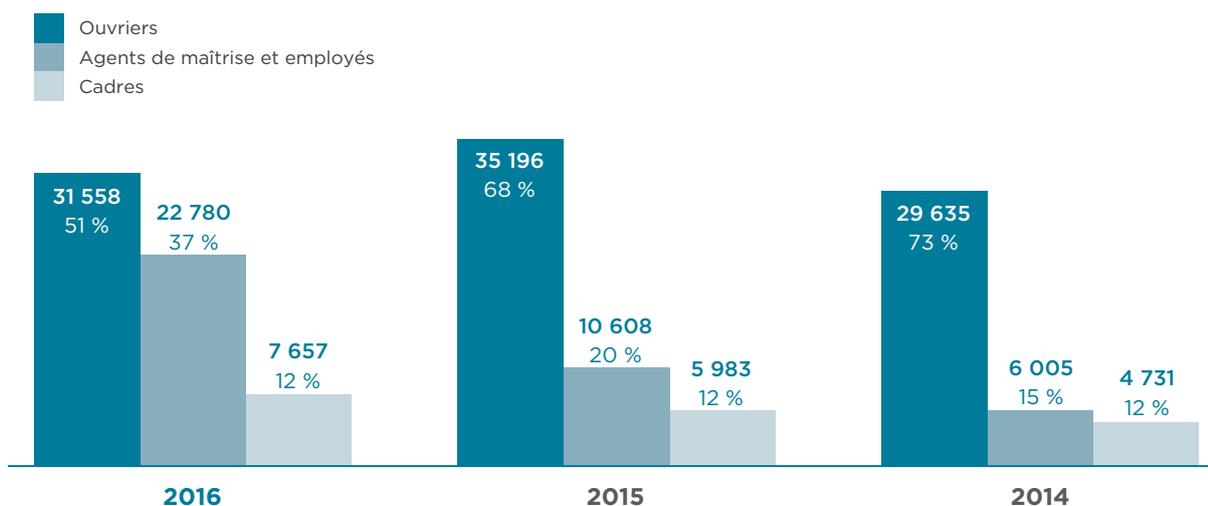
Répartition des effectifs par genre

		2016	2015	2014
Répartition des effectifs par genre (selon effectifs couverts par le reporting)	Femmes	33 587 (54,2 %)	27 437 (53,0 %)	21 306 (52,8 %)
	Hommes	28 408 (45,8 %)	24 350 (47,0 %)	19 065 (47,2 %)



Répartition des effectifs par fonction

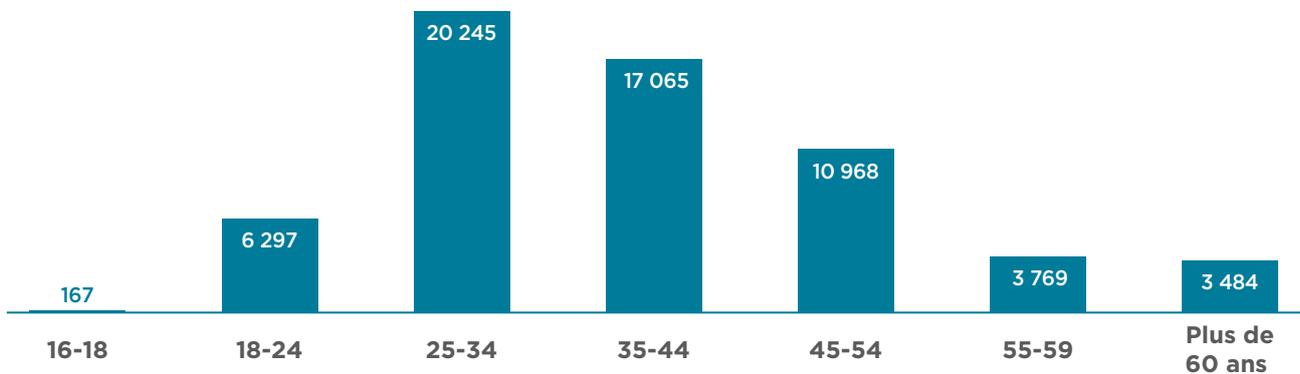
		2016		2015		2014	
Répartition des effectifs par fonction (selon effectifs couverts par le reporting)	Ouvriers	31 558	50,9 %	35 196	68,0 %	29 635	73,4 %
	Agents de maîtrise et employés administratifs	22 780	36,7 %	10 608	20,4 %	6 005	14,9 %
	Cadres	7 657	12,4 %	5 983	11,6 %	4 731	11,7 %



Note : Les données de répartition des effectifs par fonction ont été calculées à partir du total des effectifs couverts par le reporting 2016. Selon la définition du Groupe, la catégorie « Ouvriers » inclut les employés travaillant dans des sites de production ; « Agents de maîtrise & Employés administratifs » sont inclus dans la catégorie des personnes dotée notamment de responsabilités en termes d'encadrement et/ou des personnes travaillant dans des bureaux. Enfin, les cadres comprennent les Directeurs Exécutifs, les managers et les experts. La catégorie de « Ouvriers » a diminué par rapport à l'année précédente. La diminution entre 2016 et 2015 est due à l'absence de données reportées par une filiale en Asie en 2016 et une erreur de classification faite par une filiale américaine en 2015. En raison de données limitées, le chiffre 2015 n'a pas été recalculé. La population des « Agents de maîtrise & Employés administratifs » a augmenté de manière significative en raison de l'intégration d'un grand nombre de sites non productifs dans le reporting de 2016. Elle reflète également l'évolution du modèle d'affaires d'Essilor, avec l'augmentation de la distribution de lunettes de soleil et de lecture (« sun & readers ») ainsi que la vente en ligne.

Répartition des effectifs par tranche d'âge

		2016	2015	2014
Répartition des effectifs par tranches d'âge (selon effectifs couverts par le reporting)	De 16 à 18 ans	167 (0,27 %)	161 (0,31 %)	177 (0,44 %)
	De 18 à 24 ans	6 297 (10,16 %)	5 644 (10,90 %)	3 839 (9,51 %)
	De 25 à 34 ans	20 245 (32,65 %)	16 537 (31,93 %)	12 112 (30,00 %)
	De 35 à 44 ans	17 065 (27,53 %)	14 179 (27,38 %)	11 623 (28,79 %)
	De 45 à 54 ans	10 968 (17,69 %)	8 946 (17,28 %)	7 941 (19,67 %)
	De 55 à 59 ans	3 769 (6,08 %)	3 341 (6,45 %)	2 850 (7,06 %)
	60 ans et +	3 484 (5,62 %)	2 979 (5,75 %)	1 829 (4,53 %)



Note : La main-d'œuvre de moins de 18 ans reportée est principalement issue des entités en Chine et au Brésil où l'âge minimum légal pour travailler est de 16 ans. Les autres cas très limités sont des stagiaires ou des apprentis. L'emploi de ces personnes est conforme à la réglementation locale.

Recrutements, licenciements & turnover

	2016	2015	2014
Total des recrutements	14 548	NA	NA

Note : Première année de publication de cet indicateur. Les données rapportées sont basées sur un périmètre identique que les effectifs couverts par le reporting 2016.

	2016	2015	2014
Total des licenciements	1 632	NA	NA

Note : Première année de publication de cet indicateur. Le taux de couverture du reporting est de 98,5 %.

	2016	2015	2014
Turnover volontaire du personnel	10,0 %	10,0 %	8,9 %

Note : En 2016, dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe a poursuivi la mise à jour de sa méthode de calcul du turnover pour aller vers plus de pertinence et de représentativité. Le taux de turnover est maintenant calculé comme une moyenne pondérée basée sur un échantillon statistique élargi qui représente 68,1 % de la main-d'œuvre couverte par les rapports de 2016. Le taux de turnover indiqué dans ce document est basé sur les départs volontaires (démission) du Groupe.

Rémunérations et leur évolution

Total des rémunérations en 2016 : 2 142 millions d'euros ^(*)

Total des rémunérations en 2015 : 2 045 millions d'euros ^(*)

Total des rémunérations en 2014 : 1 743 millions d'euros ^(*)

Évolution 2016-2015 : + 4,74 %

L'évolution des rémunérations en moyenne pondérée pourrait être calculée mais ne serait pas pertinente au niveau mondial dans la mesure où de trop nombreux facteurs variant d'une année à l'autre entrent en ligne de compte (la croissance du Groupe étant l'un des plus importants).

4.4.1 La garantie de la santé-sécurité et un environnement de travail de qualité

Préserver la santé de tous les collaborateurs et leur proposer un environnement de travail de qualité sont une priorité pour Essilor. Cela implique de prévenir les accidents et les maladies professionnelles, de prendre des mesures pour en minimiser la gravité et de mettre en œuvre des plans d’actions correctifs afin d’éviter leur répétition. En plus du facteur humain, les coûts directs (liés aux absences et remplacement temporaire des collaborateurs, aux pénalités, aux cotisations, à l’augmentation des coûts assurantiels) et indirects (baisse de productivité, désorganisation de services) de l’accidentologie peuvent être significatifs. Essilor, ses collaborateurs et leurs représentants, ont donc un intérêt mutuel à travailler conjointement pour limiter au maximum l’accidentologie.

Conditions de santé et de sécurité au travail

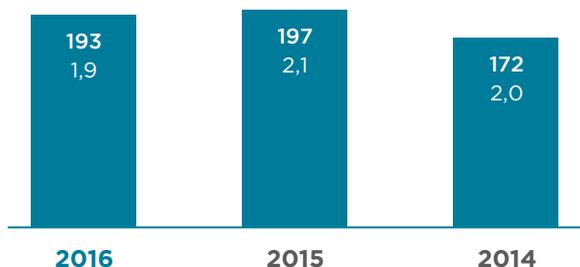
Les plans d’action sont mis en place avec objectifs et cibles pour mieux assurer la prévention et la diminution des risques liés à la santé et à la sécurité au travail.

En collaboration avec les équipes Ressources Humaines, la Direction Monde Environnement, Hygiène et Sécurité (*Global EHS Department*) constituée entre autres d’experts dans les domaines de la santé et de la sécurité au travail, de la gestion des produits chimiques et de l’ergonomie, anime la démarche Santé et Sécurité du Groupe. Elle définit les objectifs annuels et s’appuie sur un réseau de correspondants EHS présents sur les principaux sites du Groupe en leur fournissant une assistance et un support

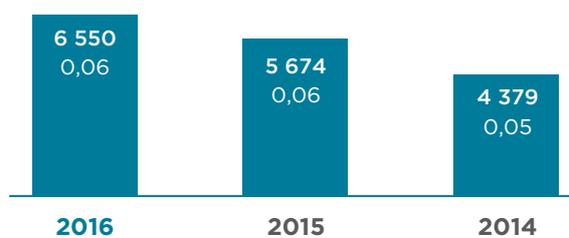
Indicateurs santé et sécurité

	2016	2015	2014
Accidents du travail avec arrêt	193	197	172
Accidents du travail sans arrêt	333	431	338
Accidents mortels	0	0	0
Jours de travail perdus suite à un accident de travail avec arrêt	6 550	5 674	4 379
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt pour l’exercice	1,9	2,1	2,0
Taux de gravité des accidents de travail avec arrêt pour l’exercice	0,06	0,06	0,05

Nombre d’accidents avec arrêt (Taux de fréquence pour l’exercice)



Nombre de jours de travail perdus (Taux de gravité pour l’exercice)



Note : Le reporting des accidents du travail est basé sur des entités où les normes et la politique du Groupe en matière de Santé et de Sécurité sont appliquées. Le taux de couverture en 2016 était de 74,8 % du nombre total d’employés reporté. Le taux de fréquence a légèrement diminué, et le taux de gravité des accidents de travail avec arrêt est resté au même niveau que l’année dernière.

Maladies professionnelles

L'identification et le suivi de la possible survenance de maladies professionnelles sont pratiqués par les établissements mais la quantification n'est pas consolidée à ce jour. La très grande majorité des maladies professionnelles déclarées font partie de la catégorie des troubles musculo-squelettiques (TMS). La présence d'un poste d'ergonome au sein de la Direction Monde Environnement, Hygiène et Sécurité (*Global EHS Department*) est destinée à initier et à suivre les programmes mis en place visant à diminuer le nombre de cas existants et de prévenir l'apparition de ces troubles musculo-squelettiques.

Parce que la fabrication des verres requiert l'utilisation de nombreux produits chimiques, y compris certains dangereux,

une démarche spécifique est menée pour mieux contrôler et optimiser leur utilisation, avec une attention toute particulière sur la prévention à l'exposition des employés. Reposant sur une approche d'évaluation des risques, des actions de prévention et de protection sont menées : programme de substitution conduit au niveau Groupe, installations techniques dédiées à l'extraction de vapeurs et fumées, machines de remplissage automatique, adaptation du poste de travail, sessions de formation ou encore équipements de protection individuelle spécialement adaptés. L'efficacité de ces mesures est vérifiée par échantillonnage périodique ou via un suivi en continu, ainsi que par une surveillance médicale appropriée des employés.

Ces programmes d'action se sont poursuivis en 2016.

Absentéisme

	2016	2015	2014
Taux d'absentéisme	3,4 %	5,1 %	4,8 %

Note : En 2016, dans une logique d'amélioration continue, le Groupe a poursuivi la mise à jour de sa méthode de calcul du taux d'absentéisme pour aller vers plus de pertinence et de représentativité. Le taux d'absentéisme est maintenant calculé comme une moyenne pondérée basée sur le nombre de journées de travail perdues. Le taux de couverture est de 70,4 % des effectifs couverts par le reporting 2016.

Organisation du temps de travail

L'organisation du temps de travail est extrêmement variable au sein du groupe Essilor. Chaque entité légale est autonome pour décider des horaires de travail les plus appropriés. Pour cette raison, Essilor ne publie pas de données consolidées concernant l'organisation du temps de travail.

Le Groupe favorise des initiatives de flexibilité de l'organisation du travail (temps partiel, télétravail, etc.). Les décisions locales en matière d'organisation du temps de travail sont principalement fondées sur l'adaptation aux besoins des clients, sur les échanges avec les salarié(e)s et leur représentation, sur la conformité à la réglementation locale et sur l'optimisation de l'efficacité opérationnelle.

4.4.2 La formation, le développement des compétences et des talents

Avec son internationalisation rapide, sa présence dans des pays émergents, ses savoir-faire spécifiques, sa croissance sur de nouveaux segments, la formation, le développement des compétences et des talents sont des enjeux stratégiques pour le Groupe. Les collaborateurs formés et expérimentés peuvent être difficiles à fidéliser et à recruter, notamment dans des bassins d'emploi concurrentiels, dans les pays émergents et à tous les niveaux (ouvriers, agents de maîtrise, encadrement), ce qui appelle des dispositifs spécifiques. De fait, ceux-ci ont une place majeure dans la politique des ressources humaines d'Essilor.

Développer les compétences et l'employabilité des collaborateurs est à la fois un critère essentiel d'efficacité opérationnelle pour accompagner la croissance du Groupe mais c'est aussi un engagement responsable de l'employeur vis-à-vis de ses salariés.

La formation facilite également la mobilité interne et permet de construire des trajectoires de carrière motivante, deux engagements forts d'Essilor à l'égard de ses collaborateurs.

Très tôt, Essilor a construit des dispositifs de formation ainsi que d'identification et de développement des talents. Aujourd'hui, sur ces deux axes, plusieurs initiatives sont menées.

Formation et développement

Le groupe Essilor a mis en place une plateforme de formation flexible et cohérente qui vise à accompagner la croissance du Groupe (commerce en ligne, solaires, etc.) tout en répondant aux besoins des individus et des équipes en termes d'employabilité.

Au niveau du Groupe, une équipe est dédiée à la création, au déploiement et à la supervision des formations, avec un souci permanent d'évolution des contenus pour soutenir au mieux les nouveaux thèmes clés de l'organisation. Au niveau Groupe, ces formations peuvent être regroupées en trois catégories :

Essilor University, plateforme de formation en ligne

La formation à distance (e-learning) garantit un accès global à des contenus d'intérêt général ou à destination des nouveaux employés. Des programmes où les employé(e)s sont responsables de leur propre développement sont proposés.

En 2016, Essilor University (Essilor « U ») a pris une nouvelle dimension dans le développement des talents en se dotant d'un outil moderne d'administration et de formation en ligne, ce qui a permis de connecter plus de 16 000 nouveaux collaborateurs dans le monde, issus de toutes les entités du Groupe, y compris des partenaires clés. Essilor « U » est maintenant accessible à plus de 32 000 employés, avec des initiatives de formation qui leur sont désormais offertes pour soutenir le Groupe dans son développement à tous les niveaux, global, régional et local. Ces initiatives seront renforcées en 2017 avec l'élargissement des contenus et des curriculums, et avec l'amélioration de l'accessibilité des contenus aux outils mobiles (*smart phones* et tablettes). Le Groupe vise à donner accès à Essilor « U » à 100 % des employés d'ici 2020.

L'offre a été redessinée autour des fondamentaux du Groupe : Mission, Stratégie, Leadership, Finance, Conformité réglementaire, Optique et Produits. Elle a également été articulée autour des besoins en compétences dans les métiers clefs. La bibliothèque de contenus s'est enrichie de nouveaux contenus proposés en plusieurs langues. En 2016, plus de 43 800 cours ont été suivis. Le renforcement de la logique de parcours, bâtis autour de contenus en ligne seuls, ou mixés avec d'autres dispositifs, rend plus concrète la nouvelle dimension « digitale » de l'apprentissage, engageant chaque collaborateur à être un acteur concret de son propre développement.

Parcours Managers

Trois programmes de formation présentielle sont proposés aux managers du Groupe :

- ▶ celles et ceux qui se consacrent essentiellement à l'exécution opérationnelle de la stratégie avec leurs équipes, le **General Management Program** (GMP) propose une sélection de sujets de la vie des affaires (stratégie, marketing, finance, innovation & changement) qui s'inscrivent dans une démarche d'apprentissage des méthodes et approches managériales du Groupe. Organisé dans trois régions majeures, ce programme est réalisé en partenariat avec trois écoles prestigieuses de management : ESSEC (France), Nanyang Business School (Singapour), Mc Comb Business School (USA). Il repose sur un parcours de tronc commun auquel viennent s'ajouter des adaptations locales pour aider à l'acquisition de nouvelles théories et à la mise en partage de pratiques internes. En 2017, un programme en langue chinoise sera offert aux employés et partenaires de Chine, Taiwan et HK. ;
- ▶ celles et ceux qui se consacrent essentiellement à la transformation des grands objectifs stratégiques diffusés ensuite à leurs équipes opérationnelles, l'**Advanced Management Program** (AMP) offre une approche double. Un premier axe développe l'approche stratégique dans un environnement en constante évolution où l'analyse de la création de valeur est essentielle, et où l'innovation tient un rôle majeur dans la relation avec les clients et les consommateurs. Parallèlement, un second axe se focalise plus particulièrement sur le développement personnel et sur l'encadrement des équipes ou des projets dans un contexte international. Ce programme est monté en partenariat avec Thunderbird School of Business Management (USA) ;
- ▶ un programme **Senior Management Program** (SMP) avec INSEAD a été réalisé pour la première fois en 2016. Destiné en priorité à celles et ceux qui jouent directement un rôle dans l'élaboration et la conduite de la stratégie au niveau managérial, il s'articule autour de deux temps forts : la maximisation de valeur créée avec des éléments d'agilité stratégique, d'innovation, de management des partenariats et de négociation, puis, dans un second temps, l'efficacité organisationnelle, avec le management d'organisations complexes, l'analyse de valeur et l'optimisation de l'engagement.

En complément des programmes de *business management* précités, un programme spécifique de leadership, **Transition from Manager to Leader** (TML), a été revisité et déployé régionalement pour répondre à une demande croissante des managers. Son objectif est de leur permettre de se développer en tant que

leaders, d'avoir de l'impact et d'entraîner leurs équipes dans le respect des valeurs du Groupe. Ils sont accompagnés par des « coaches » pour identifier leurs forces et travailler sur leurs axes de développement, en s'appuyant également sur leurs pairs.

Au cours de l'exercice 2016, 158 managers ont participé au GMP (un par région à minima), 33 à l'AMP et 22 au SMP, ainsi que 45 managers pour les TML, soit un total de 258 managers.

Programmes spécifiques par thématiques, métier, par région

Pour répondre à des besoins spécifiques d'une région, d'un métier ou à une contrainte opérationnelle (ex : dispersion au niveau monde d'une communauté d'experts), les filiales et fonctions du Groupe créent des programmes de formation spécifiques.

- ▶ « **Grow Your Team** » – Élaboré par la Direction des Opérations du Groupe, ce programme vise à renforcer les pratiques et l'excellence en management (*lean manufacturing*,...). Ce programme implique l'ensemble de la chaîne managériale afin de créer une dynamique d'apprentissage et de cohésion autour des principes de management partagés, de développer une culture de *feedback* permettant l'amélioration collective et l'engagement, et de renforcer le développement des collaborateurs dans un souci de performance et d'épanouissement. Le parcours a été élaboré centralement et se déploie avec des formateurs locaux, en coordination avec toute l'organisation RH.

En 2016, près de 370 managers ont été engagés dans ce programme qui articule des sessions présentielles, des modules en ligne avec le support de Harvard Manage Mentor®, du co-développement entre pairs et du soutien managérial permanent.

- ▶ « **LOFT** » – La mission du programme LOFT (*Learning Organization For Tomorrow*) créé en 2007 est de promouvoir l'échange des meilleures pratiques et la génération d'un savoir-faire commun. Depuis lors, une organisation d'apprentissage a été mise en place avec des formateurs dans les laboratoires et les sites de production, qui sont formés pour être des formateurs et ensuite former leurs collègues aux postes de travail. Les contenus sont maintenant managés en coordination avec Essilor U.
- ▶ « **EVE** » – Le Programme EVE, créé en 2010 par Danone, est un programme de leadership féminin qui vise à contribuer à la construction d'individus forts et inspirants, en nombre suffisant dans l'Entreprise pour leur permettre d'y porter le changement. Essilor s'est associé aux autres entreprises sponsors et a participé aux sessions organisées en 2016 en France et en Chine.

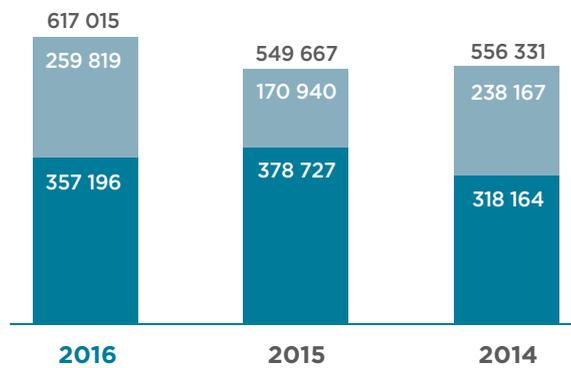
En 2017, Essilor poursuivra la démarche d'intégration des salariés non encore connectés sur Essilor U, en renforçant l'offre proposée et en communiquant les bonnes pratiques pour conforter la culture d'apprentissage digital de chaque collaborateur. Le Groupe renforcera l'intégration des partenaires dans le réseau formation et développement, améliorant encore la cohérence des initiatives du Groupe. Essilor continuera également à innover dans les solutions proposées pour s'adapter en permanence aux besoins exprimés ou perçus des unités d'affaires, en étroite relation avec les enjeux de développement des compétences et des talents, tant au niveau global que local.

Nombre total d'heures de formation locale

Pour suivre l'activité « Formation » globale au sein du Groupe, il est demandé aux filiales de mesurer l'indicateur « Nombre d'heures de formation » pour les ouvriers et l'encadrement (agents de maîtrise, employés administratifs, cadres).

	2016	2015	2014
Nombre d'heures de formation ouvriers	357 196	378 727	318 164
Nombre d'heures de formation non-ouvriers	259 819	170 940	238 167
TOTAL	617 015	549 667	556 331

■ Nombre d'heures de formation - Ouvriers
 ■ Nombre d'heures de formation - Non ouvriers



Note : Le processus d'amélioration continue de la qualité des données a permis d'identifier une erreur de reporting en 2015 d'une filiale du Groupe. La donnée 2015 a été mise à jour afin de garantir la cohérence de l'information. Le taux de couverture est de 63,9 % des effectifs couverts par le reporting 2016.

Gestion des talents

Afin d'attirer, de développer et fidéliser les talents, la Direction « Talent Management » d'Essilor a continué en 2016 le déploiement d'une approche globale qui repose sur plusieurs actions :

- ▶ développer la marque « employeur » : présence régulière sur les campus internationaux des grandes écoles de management (INSEAD, ESSEC, HEC, NUS, NTU, SMU, CEIBS, etc.) lors de présentations des activités du Groupe, des forums emplois et carrières, l'animation d'études de cas sur Essilor, etc. Cela vient en complément des actions sur LinkedIn™ ;
- ▶ piloter et coordonner la gestion des talents via la mise en œuvre au niveau mondial d'un logiciel commun d'analyse de la performance pour tous les managers permettant d'identifier les axes de développement personnel, les évolutions individuelles possibles ainsi que les plans de succession pour les postes clés ;
- ▶ déployer le logiciel e-Talent comme outil de gestion globale des talents afin d'effectuer des évaluations de performance, la revue des talents et la préparation des plans de succession au niveau monde ;
- ▶ intégrer directement à LinkedIn™ un module de recrutement pour gérer les postes ouverts en interne comme en externe. En 2017, une plateforme dédiée à la mobilité sera également mise en place ;
- ▶ développer le Projet COMET qui est un accélérateur pour les jeunes talents identifiés dans le Groupe et les aider dans leur plan de carrière ;

4.4.3 L'intégration des collaborateurs et de toutes les formes de diversité

La promotion de la diversité, l'une des cinq valeurs d'Essilor, a contribué à l'internationalisation, l'innovation produits & services, la performance et à la croissance exceptionnelle du Groupe. Stimuler la diversité sous toutes ses formes est également un moyen d'encourager l'initiative personnelle, le développement et les évolutions professionnelles des collaborateurs d'Essilor. Cette culture de la diversité et de l'inclusion est également un facteur clé de succès pour l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

Convaincu que les idées et perspectives diverses créent les conditions du succès du Groupe, Essilor s'engage à développer un environnement de travail inclusif où la diversité est promue. L'inclusion commence par une

capacité du Groupe à accueillir des nouveaux collaborateurs, à leur faire découvrir la culture et la stratégie du Groupe, à respecter le caractère unique de chacun et à promouvoir la valeur créée chez Essilor par la coopération de tous ces profils différents.

Intégration des nouveaux collaborateurs

Au niveau Groupe, l'intégration peut s'appuyer sur l'ouverture d'Essilor « U » à plus de 32 000 collaborateurs en 2016, avec une ambition de connecter encore davantage d'employés du Groupe et des sociétés partenaires en 2017. Un parcours d'accueil leur est

ouvert en même temps que leur compte est créé, et il est également visible dans un espace dédié sur l'intranet Groupe. Composé de contenus sur les fondamentaux du métier d'Essilor, sa Mission, ses Principes et Valeurs, les essentiels en matière de sécurité, de conformité réglementaire, il permet à chaque nouvel arrivant de se sentir pleinement contributeur à l'ambition du Groupe.

Au niveau régional, plusieurs initiatives de parcours d'intégration existent comme au Brésil, avec le programme Somos Essilor, en France avec l'initiative Y.Essilor pour les apprentis et les stagiaires et aux USA avec le programme Smart Start sur une période de 90 jours visant à découvrir le secteur de l'optique, le groupe Essilor et la filiale Essilor Of America, ainsi que le métier du participant.

Enjeux, priorités et grands axes de la politique diversité et inclusion

La politique d'Essilor en matière de diversité et inclusion couvre plusieurs enjeux majeurs : garantir l'égalité des chances ; accompagner le développement géographique et l'adaptation aux cultures locales ; optimiser l'organisation ; et utiliser les richesses sociales, humaines et culturelles du Groupe comme vecteurs de performance économique.

L'approche est avant tout générale et couvre l'ensemble des aspects de la diversité. Essilor adopte également une approche thématique en particulier sur :

- ▶ la diversité culturelle dans le but que les équipes reflètent toujours mieux les marchés et clients, en termes de cultures et nationalités ;
- ▶ la diversité hommes-femmes dont un des objectifs est d'accroître notamment la représentation féminine au sein des cadres dirigeants du Groupe ;
- ▶ la diversité intergénérationnelle afin de développer un vivier de jeunes talents, s'appuyer sur l'expérience des plus anciens et renforcer la bonne et efficace collaboration entre tous les salariés du Groupe quelle que soit leur génération.

Pour animer la démarche, le programme Groupe « Diversité, Allons plus loin » (« Diversity, let's aim higher ») lancé il y a un an comporte quatre grands axes :

- ▶ suivre l'évolution de la situation à travers des indicateurs relatifs notamment au sexe, à l'âge, à la nationalité, la participation aux formations, les recrutements etc. Cela permet d'identifier les axes de travail et les progrès comme par exemple le taux de féminisation des participants à l'AMP (*Advanced Management Program*) passé de 11 % en 2012 à 39 % en 2016 ;
- ▶ encourager les équipes locales à agir davantage sur la thématique ; depuis 2016, le mois de mars est dédié à la diversité et l'inclusion ; de nombreuses filiales mobilisent leurs collaborateurs : petit-déjeuner sur le thème de la mixité hommes-femmes, soirée avec costumes traditionnels et mets culinaires issus de diverses cultures, jeu concours avec quizz sur la diversité ; exposition pour sensibiliser sur le thème du handicap, etc. De plus, le

développement de réseaux internes de femmes se poursuit : suite aux expériences positives aux USA et en France, un nouveau réseau a été créé en 2016 au sein de Clearly au Canada et un autre va être créé au premier semestre 2017 à Singapour ;

- ▶ enrichir les processus RH et managériaux pour mieux cultiver la richesse de la mixité et en tirer les bénéfiques : toute nouvelle offre d'emploi pour un poste clé, interne comme externe, doit voir une candidature féminine en « short-list » répondant au profil recherché ; dans certains pays comme en France, tout poste qui est proposé à l'externe est en avance de phase diffusé dans des cabinets spécialisés pour le recrutement de personnes handicapées ; mise en place au niveau Groupe d'un Comité trimestriel d'échanges (« Best practices D&I committee ») entre une quinzaine « d'ambassadeurs locaux de la diversité » ; des initiatives locales existent également, comme par exemple le Comité IDEA – Inclusion & Diversity @ Essilor of America – mis en place début 2016, composé de 12 leaders, avec comme sponsor le Président de la zone Amérique du Nord, a pour objectif de décider, décliner et communiquer la stratégie Inclusion & Diversité aux USA ;
- ▶ mettre en place des actions de développement pour accompagner l'évolution professionnelle de tous : programme « Leadership au féminin » comme le programme EVE initié par Danone auquel Essilor participe depuis sa création il y a cinq ans ; cursus spécifiques pour attirer et développer les jeunes talents aux États-Unis, en Europe et en Asie ; déploiement de formations à la diversité et aux biais inconscients pour de larges populations, avec des pilotes ciblant tous les managers en France et tous les collaborateurs aux US.

Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap

Le handicap est un sujet auquel le Groupe prête beaucoup d'attention. Des efforts sont fournis au sein du Groupe et se traduisent dans différents pays par des actions de sensibilisation et de formation, des actions favorisant un recrutement responsable et équitable, le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap ainsi que le développement d'une politique Achats faisant appel au secteur adapté et protégé. Servioptica, partenaire d'affaire en Colombie, a d'ailleurs été primé par les Nations Unies et a reçu en décembre 2016 un prix récompensant ses bonnes pratiques en matière d'emploi pour les personnes en situation de handicap.

De même, les entités d'Essilor ont mis en place différentes mesures pour favoriser l'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap. Les procédures de recrutement permettent d'offrir à ces personnes de réelles opportunités d'emploi. Tous les efforts raisonnables sont faits concernant l'accessibilité et l'aménagement spécifique d'un poste de travail pour une personne en situation de handicap. Essilor ne se livre à aucune discrimination sur la base du handicap des individus, ni à l'embauche, ni dans l'emploi lui-même, ni dans les opportunités de promotion.

	2016	2015	2014
Nombre d'employés déclarés en situation de handicap	577	466	437
Taux d'employés déclarés en situation de handicap	0,9 %	0,9 %	1,1 %
Nombre d'emplois associés créés	137	81	20

Note : En 2016 et concernant les employés en situation d'handicap, les définitions du Groupe ont été alignées. Les données pour 2015 et 2014 ont été retraitées selon la même définition. Le taux de couverture est de 98,7 % du total des employés du Groupe. L'augmentation du nombre d'employés en situation de handicap et la création d'emplois connexes sont principalement attribuables à l'élargissement du périmètre de reporting.

En France et depuis 2007, quatre accords collectifs ont été conclus par Essilor, en faveur du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap et de leur intégration dans le Groupe. Essilor est membre du Club « Handicap & Compétences » et du Club « Être » afin de partager les bonnes pratiques et participer aux réflexions sur cette thématique avec d'autres acteurs. Cet engagement de l'Entreprise et de ses partenaires sociaux à mettre en œuvre de manière concrète une politique volontariste, responsable et cohérente, s'est traduit notamment par une progression du taux d'emploi de salariés déclarés en situation de handicap de 3,44 % en 2007 à 5,36 % en 2015.

Le 4^e accord collectif relatif à l'insertion et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap a été signé fin 2015 pour une durée de trois ans, de 2016 à 2018.

Cet accord mis en œuvre par la Mission Handicap d'Essilor et un réseau de 21 correspondants internes, s'organise autour de quatre axes d'actions :

- ▶ maintenir dans l'emploi les salariés Essilor en situation de handicap, grâce à un dispositif d'aides adaptées ;

- ▶ déployer un plan de recrutement responsable qui fonde ses décisions sur des critères objectifs liés aux compétences ;
- ▶ développer le recours au secteur adapté et protégé ;
- ▶ poursuivre l'effort de formation, de sensibilisation et de communication sur le handicap.

Politique de lutte contre les discriminations

Essilor a mis en place une procédure spécifique activée dans le cas d'allégations de discrimination signalées par des collaborateurs. Ces interpellations peuvent concerner des situations d'emploi ou de profession. Les quelques allégations portées chaque année à la connaissance du Groupe et qui ont fait l'objet du déclenchement de la procédure dans le but d'une qualification d'incident de discrimination (de deux à cinq par an en moyenne pour le Groupe) ne sont pas avérées.

	2016	2015	2014
Nombre total d'incidents de discrimination avérés	0	0	0

4.4.4 L'actionnariat salarié & la consultation par le dialogue social

De par sa culture, fortement influencée par ses origines, son histoire, son double objectif économique et humain, le Groupe promeut l'association des salariés aux résultats, notamment via l'actionnariat et favorise le dialogue social que les salarié(e)s soient couvert(e)s par une convention collective ou non. L'ensemble des salarié(e)s du Groupe a accès à une couverture sociale. Son type diffère selon les caractéristiques locales.

Les pratiques de dialogue social permettent également de gérer, dans la sérénité pour Essilor et les collaborateurs, les évolutions nécessaires de l'organisation. Cette capacité de dialogue est essentielle pour sauvegarder l'agilité de la Société, la continuité des activités même en cas de revendications et l'excellente réputation dont bénéficie Essilor auprès de toutes ses parties prenantes.

Les salariés, premiers actionnaires d'Essilor

Depuis sa création, Essilor s'engage en faveur d'une politique d'actionnariat interne forte et, aujourd'hui, près d'un(e) salarié(e) sur quatre est actionnaire du Groupe. Premier actionnaire d'Essilor, l'actionnariat interne permet un mode de gouvernance original qui favorise le dialogue et fait participer les salarié(e)s aux grandes décisions du Groupe. Il aligne les intérêts des salarié(e)s avec ceux des actionnaires. Multiforme,

il est adapté à l'encadrement légal de chaque pays. Valoptec Association, association de droit français dite de 1901, fédère plus de 8 500 associés actifs. L'actionnariat interne est le premier actionnaire du Groupe.

Le Service Actionnariat des Salariés d'Essilor International met en place et gère dans la plupart des sociétés du groupe Essilor des plans d'achat d'actions pour les salarié(e)s. En 2016, de nouveaux plans ont été mis en place chez les partenaires du Groupe dans les pays suivants : Turquie et Canada.

Le Groupe a décidé de lancer un plan de déploiement et d'extension de l'actionnariat salarié à l'échelle internationale afin de continuer à associer durablement et plus largement encore ses salariés à son développement et à sa réussite. À terme, Essilor veut ainsi permettre à 50 % des salariés de devenir actionnaires de l'Entreprise. Cette ambition de développer et renforcer encore davantage la culture de l'actionnariat inclut tous les pays où le Groupe opère et l'ensemble de ses effectifs, indifféremment de leur statut professionnel.

Au 31 décembre 2016, la part des salarié(e)s et partenaires dans le capital atteint 8,4 % du capital et 14,5 % des droits de vote.

Rappelons que tout actionnaire d'Essilor qui conserve ses actions au nominatif pur pendant une durée d'au moins deux années dispose d'un droit de vote double.

	2016	2015	2014
Nombre de salariés actionnaires	13 557 ^(@)	12 944 ^(@)	12 558 ^(@)
Pourcentage de salariés actionnaires	21,5 %	21,4 %	21,5 %

Note : Les données concernent uniquement les salariés actifs au 31 décembre 2016. Pourcentage calculé sur 63 107 employés, effectif moyen année pleine 2016. Les données de 2015 comprenaient les salariés actifs et les anciens salariés retraités, Elles ont été mise à jour afin de garantir la cohérence de l'information.

Organisation du dialogue social

Essilor promeut l’écoute, l’échange et la transparence dans les décisions locales en matière d’organisation du dialogue social, favorise la communication ouverte avec les salarié(e)s et met tout en œuvre pour assurer que toutes et tous pourront y participer en dehors de toute ligne hiérarchique. L’organisation du dialogue social est extrêmement variable dans le groupe Essilor. Chaque entité légale est complètement autonome pour décider de l’organisation du dialogue social la plus appropriée. Le dialogue social avec les salarié(e)s est généralement organisé soit via leur représentation sous toutes les formes possibles soit directement pour les entités les plus petites ou celles n’ayant pas souhaité une représentation par tierce(s) partie(s). Il couvre plus de 90 % du total des employés du Groupe.

Citons parmi les formes de représentation : Optical Union, au Brésil ; Shanghai Essilor Optical Company Limited Trade Union, en Chine ; Comité européen de dialogue et d’information Essilor (CEDIE), en Europe ; Comité de Groupe en France, Karmika Sangha, en Inde ; Confederation of Filipino Workers Essilor Manufacturing Philippines Incorporated Chapter, aux Philippines ; Essilor Workers’ Union of Thailand, en Thaïlande ; ainsi que les nombreux *activity committees, communication committees, employee committees, factory committees, safety committees, welfare committees* ou autres structures analogues.

De nombreuses actions sont menées dans les pays dans l’esprit du dialogue social qui anime la Société. Les négociations avec

le personnel varient d’un établissement à l’autre, mais Essilor les promeut de façon systématique dans le monde entier comme un facteur de satisfaction des salariés. Des enquêtes d’opinion mondiales des salarié(e)s continuent à être organisées périodiquement dans le Groupe.

Fin 2015, le Groupe a lancé sa 5^e enquête d’opinion auprès de l’ensemble de ses employés, qui a obtenu un taux de participation élevé, de près de 80 %. Il apparaît que 93 % des salariés déclarent être satisfaits de travailler chez Essilor et que la satisfaction moyenne sur l’ensemble des questions est de 85 %. Ces résultats sont en progression par rapport à la dernière enquête.

Bilan des accords collectifs

Les accords collectifs sont nombreux au sein de chaque entité légale qui est autonome pour mettre en place ces accords suivant la réglementation en vigueur.

La majorité des accords collectifs correspond à la mise en place d’avantages à la fois sur le long terme (couverture médicale, retraite, diversité et handicap, assurance décès, etc.) et sur le court terme (primes de résultat, distribution d’actions de performance, participation, etc.) permettant ainsi d’attirer et de retenir les salarié(e)s qui contribuent à la performance du Groupe par leurs expertises et leurs talents. Les accords qui sont signés sur ces sujets ont généralement un cadre plus large relatif aux conditions de travail en général et incluent alors la santé et la sécurité au travail.

	2016	2015	2014
% de filiales avec des accords collectifs	41 %	36 %	N/A

Note : Le pourcentage de filiales ayant signé des accords collectifs a augmenté principalement dû à l’accroissement du taux de couverture qui est passé de 63,7 % à 73,3 % en 2016.

Respect de la liberté d’association et du droit de négociation collective

Essilor se conforme aux conventions fondamentales n° 87, relative à la liberté syndicale et à la protection du droit syndical, et n° 98, relative au droit d’organisation et de négociation collective

de l’Organisation Internationale du Travail. À ce jour, aucune activité n’a été identifiée comme présentant un risque de non-conformité dans ce domaine.



INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

4.5 Optimiser l'empreinte environnementale

Au milieu du XXe siècle Essilor a révolutionné le secteur de l'optique, et réduit considérablement son empreinte environnementale, grâce à l'introduction du verre ORMA (pour ORganic MAterial®, matériau organique) qui s'est substitué au verre minéral et a permis d'abandonner des méthodes de fabrication beaucoup plus polluantes. Depuis cette innovation, les activités de production ont largement diminué leurs impacts environnementaux qui désormais

se limitent à l'usage de l'eau, la consommation d'énergie, la gestion des déchets spéciaux et le traitement des rejets dans l'eau. Les matériaux et les produits chimiques utilisés dans le processus de production sont soumis à une réglementation très stricte en matière de protection de l'environnement et sont fournis par des industries dont les bonnes pratiques environnementales permettent une maîtrise des impacts associés.

Compte tenu des enjeux opérationnels, financiers et de réputation liés à l'environnement, Essilor s'est donné cinq priorités :

1. Renforcer les processus de management de l'environnement.
2. Réduire l'usage de l'eau et garantir les approvisionnements.
3. Améliorer l'efficacité énergétique des processus de fabrication et de transport.
4. Diminuer son empreinte carbone et s'adapter au changement climatique.
5. Limiter la génération de déchets et optimiser le recyclage.

C'est la Direction Monde Environnement, Hygiène et Sécurité (*Global EHS Department*) qui a en charge le pilotage du programme de réduction de l'impact environnemental du Groupe. Pour cela

elle s'appuie sur un réseau de correspondants EHS présents sur les sites de production.

4.5.1 Le renforcement du management de l'environnement

Évaluation & certification en matière d'environnement

Compte tenu des activités industrielles, Essilor a historiquement mis en place des systèmes de management de l'environnement répondant à la norme ISO 14001:2004. Depuis le 31 décembre 2005, les sites de production de masse Essilor au Brésil (1), en Chine (1), aux États-Unis (1), en France (2), en Irlande (1), au Mexique (1), aux Philippines (2) et en Thaïlande (1) sont certifiés ISO 14001. Certains partenaires d'Essilor sont aussi certifiés ISO 14001 comme Nikon Essilor au Japon.

Le taux de certification des systèmes de management de l'environnement des usines de production amont du Groupe s'établit par conséquent à 83 % (10/12). En 2016, les audits de suivi programmés ont été effectués.

De plus, certains laboratoires de prescription et de services ainsi que des centres de distribution parmi les plus importants en termes de volume traité ont également mis en place et maintiennent des systèmes de management de l'environnement certifiés ISO 14001 dès lors que cela est pertinent.

Formation en matière d'environnement

En 2016, en complément des actions de formation et de sensibilisation inhérentes aux systèmes certifiés ISO 14001, de nombreuses formations sur les aspects du management de l'environnement ont été dispensées dans les différentes entités. La Direction Monde Environnement, Hygiène et Sécurité (*Global EHS Department*) a poursuivi le déploiement d'un programme de sensibilisation à la politique EHS et aux outils de gestion auprès des partenaires via l'Essilor University (e-learning) et des séminaires dédiés.

Provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

Essilor n'a passé aucune provision pour risques environnementaux en 2016.

	2016	2015	2014
Montant des amendes significatives	0	0	0

Nuisances sonores

Aucune plainte relative à des nuisances sonores, olfactives ou à toute autre forme de pollution spécifique n'a été reçue en 2016.

Biodiversité & Utilisation des sols

Les systèmes de management de l'environnement prévoient la recherche d'impacts potentiels significatifs sur la biodiversité. Essilor a fait établir une cartographie Biodiversité de la majorité de ses sites à travers le monde qui sera mise à jour en 2017. Quatre

sites se situent à l'intérieur d'une zone d'intérêt Biodiversité. L'audit Biodiversité d'un de ces sites par une société externe a montré que ce site et ses activités n'avaient pas d'impact potentiel significatif et ne présentait pas une dépendance significative vis-à-vis de la biodiversité et des services écologiques.

Essilor exerce ses activités dans des bâtiments industriels, généralement situés dans des zones industrielles existantes ou dans de l'immobilier de bureau. Les sols ne sont donc pas utilisés à proprement parler dans les activités du Groupe, ils sont immobilisés par les constructions que le Groupe occupe.

4.5.2 La réduction de l'usage de l'eau

Management de l'eau

Les usines de production de masse et, dans une moindre mesure, les laboratoires de prescription, utilisent des quantités d'eau non négligeables pour les opérations d'usinage, de surfacage et de rinçage des verres. Cependant, la consommation nette d'eau est peu importante puisqu'après son utilisation dans les processus de production, l'eau est traitée et restituée quasi intégralement à l'exception des fuites, de la faible évaporation et de la consommation courante des sites.

L'accès à une eau de qualité pour les opérations de production est un facteur essentiel pour garantir la qualité des verres finis et semi-finis distribués. Pour cela, la plupart des sites du Groupe se trouvent généralement dans des zones industrielles ou à l'intérieur de limites urbaines où l'accès à l'eau est assuré collectivement. Ils sont dépendants des services collectifs gérés par les autorités locales.

Les réseaux sanitaires utilisent également de l'eau. Plusieurs entités les alimentent en eau de production recyclée ou en eau pluviale récupérée.

Le Groupe possède quelques sites situés dans les zones en situation de stress hydrique, comme en Inde (EMIL) et au Mexique (SOFI). Le Groupe peut faire face à des restrictions de prélèvements en eau par les autorités locales, une augmentation du coût de l'eau et potentiellement des interpellations de parties prenantes locales dépendantes elles aussi des ressources en eau. Afin de réduire ces risques, les sites mettent en œuvre des programmes de gestion de l'eau plus robustes et fixent des objectifs spécifiques sur la réduction de l'eau. Dans ce cas, le Groupe crée et maintient les conditions de dialogue entre services publics, fournisseurs d'eau, ONG pour anticiper toute évolution de la disponibilité d'eau et de son coût afin d'adapter sa production.

Conscient de son impact sur l'environnement, Essilor a contribué volontairement aux travaux du CDP sur son empreinte Eau. Le Groupe s'est vu décerné la note de « A- » récompensant ses efforts et investissements continus et démontrant son leadership

sur la gestion de son empreinte de l'eau. Enfin, le Groupe souhaite poursuivre ses efforts en réduisant de 20 % l'usage de l'eau par verre produit conforme aux standards de qualité d'ici 2020 sur un périmètre représentant la majorité des impacts eau.

Programme de réduction

Afin d'assurer un meilleur déploiement des initiatives liées à la réduction des consommations des ressources naturelles, Essilor a lancé le programme « Reboost » qui vise à définir et déployer des standards de performance Groupe, ainsi que des projets terrain associés, pour réduire les principaux impacts environnementaux.

Dans le cadre de « Reboost Eau », les actions suivantes ont été menées :

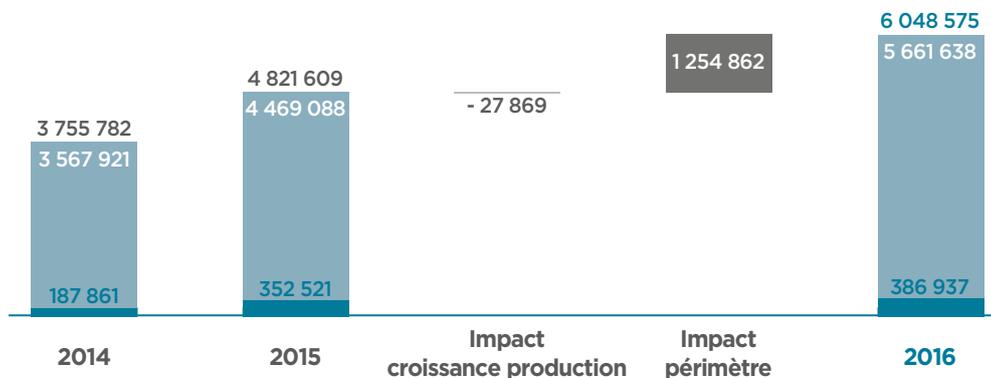
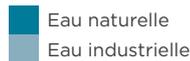
- ▶ « Water mapping » des principaux sites de production de masse et laboratoires ;
- ▶ comparaison de la performance eau des sites avec le processus référence, appelé « Water model » ;
- ▶ plan de réduction moyen terme par postes d'utilisation de l'eau.

Dans le cadre de « Reboost Eau », chaque région doit définir sa feuille de route « Eau » dont la réalisation est suivie au niveau Groupe.

En 2016, l'usage de l'eau des premiers sites participants au programme « Reboost » a diminué. Le programme « Reboost » a également vu son périmètre d'action étendu à l'ensemble des sites de masse production et des laboratoires exports ainsi que les 15 laboratoires de prescription les plus importants. Il s'est focalisé notamment sur les machines de vernissage avec la mise en place de solutions de réduction et réutilisation d'eau. Le Groupe a également équipé les principaux sites avec des compteurs intelligents. À terme, l'objectif est d'équiper une cinquantaine de sites de ces solutions. En 2017, le département HSE va déployer les solutions d'éco conception et d'éco-conduite à l'ensemble du périmètre « Reboost Eau »

Prélèvement d'eau (m³)

		2016	2015	2014
Prélèvement d'eau (en m³)		6 048 575	4 821 609	3 755 782
Répartition par source	Eau municipale	5 661 638	4 469 088	3 567 921
	Eau naturelle	386 937	352 521	187 861



Note : L'augmentation des prélèvements d'eau en 2016 est principalement due à l'élargissement du périmètre de reporting. Les données reportées cette année couvrent 85,1 % du total des employés.

Sur la base du périmètre de reporting 2015, le prélèvement d'eau a diminué de moins de 1 %. L'élargissement du périmètre de reporting impacte de 20,7 % l'augmentation du prélèvement totale en 2016.

Programme de maîtrise des rejets dans l'eau

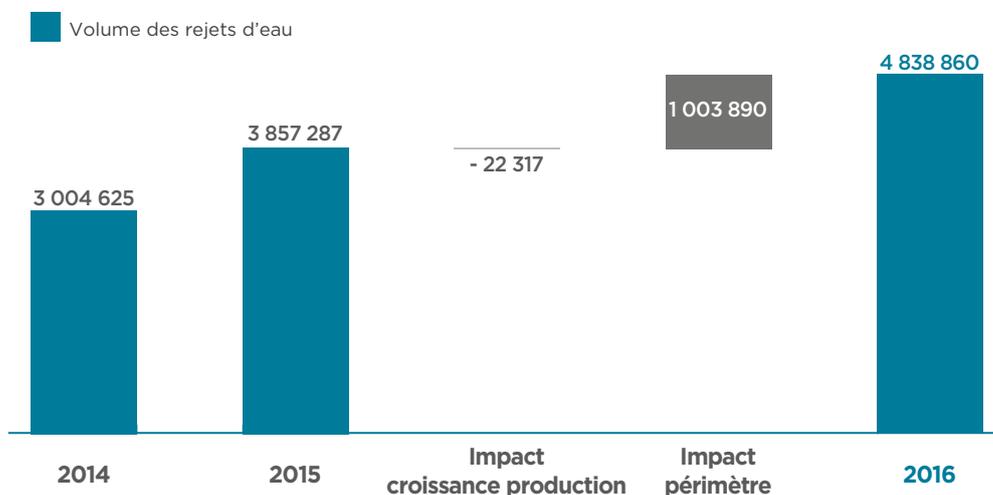
La prévention et la réduction des rejets dans l'eau sont prises en compte chaque fois que cela est pertinent à la fois en investissant dans des dispositifs de traitement des effluents aqueux, allant des simples dispositifs de filtrage, de neutralisation, de décantation et de dégraissage, ou une combinaison de ces procédés jusqu'à des unités de traitement complètes, ou stations de purification ou ensembles de traitement similaires. Ces mesures visent la réduction des charges dans les effluents existants, essentiellement des matières en suspension liées au surfacage dans le cas des laboratoires de prescription, qui sont filtrées sur le poste de travail et dirigées vers une benne comme déchets solides.

Le Groupe maîtrise la qualité de ses rejets aqueux. Les matières en suspension, la DCO, la DBO à cinq jours, les métaux lourds et autres critères généraux comme le pH, ou d'autres indicateurs plus spécifiques en fonction des exigences des agences locales de l'eau, sont suivis localement dans le cadre des systèmes de management de l'environnement.

En 2016, le Groupe n'a connu que deux incidents en Thaïlande liés au rejet d'eau. L'impact n'a pas été significatif et un plan d'action de correction a été mis en place. L'un des enseignements est que les actions de réduction des prélèvements de l'eau ont eu comme conséquence l'augmentation de la concentration des polluants. Le Groupe a mis en place des actions pour un suivi plus précis des eaux rejetées. Par ailleurs, afin d'assurer un meilleur déploiement des initiatives liées à la maîtrise des rejets dans l'eau, Essilor a lancé le programme « Wastewater model », sur le même périmètre que Reboost Eau, afin de comparer la performance des sites avec le processus de référence. Ce programme a permis d'identifier les actions nécessaires pour éviter à l'avenir ces incidents.

Essilor a également poursuivi ses investissements dans les stations de traitement d'eau, notamment en Chine sur les trois sites de production à Danyang. Le Groupe a recensé plus de 85 stations de traitement des eaux en 2016.

	2016	2015	2014
TOTAL DU VOLUME D’EAU REJETÉE (en m³)	4 838 860	3 857 287	3 004 625



Note : Afin de renforcer l'exhaustivité de son reporting, le Groupe a mis à jour la méthodologie de calcul des rejets d'eau en 2016. Le volume des rejets d'eau est calculé à partir de la différence entre les prélèvements d'eau et la consommation d'eau. La consommation d'eau d'Essilor est principalement due à l'évaporation pendant le processus de fabrication. Sachant que les différentes activités de fabrication et zones géographique font que ce pourcentage peut varier entre les usines de production de masse et les laboratoires de prescription, le Groupe estime le niveau de consommation d'eau du Groupe à 20 % des prélèvements d'eau sur la base de l'expertise du Groupe et renforcé par un échantillon d'entités représentant 75 % de la main-d'œuvre du Groupe. C'est-à-dire que le volume des rejets d'eau du Groupe est estimé à 80 % des prélèvements d'eau. Les données pour 2014 et 2015 ont été recalculées selon la même méthodologie.

4.5.3 L'efficacité énergétique dans la production et la distribution

Énergie & Production

La fabrication de verres finis et semi-finis requiert peu d'énergie, comparé à des processus industriels de transformation. Cependant, Essilor s'est engagé à améliorer son efficacité énergétique, ce qui se traduit par une baisse régulière de la consommation d'énergie depuis 15 ans.

Au-delà de l'engagement sociétal d'Essilor, l'efficacité énergétique est un levier de réduction des coûts, dans la mesure où l'énergie représente une part non négligeable des coûts opérationnels. Les plans d'actions déployés permettent également de maîtriser le renchérissement des coûts de l'énergie et mieux prévenir les situations de rupture ou une limitation d'approvisionnement en énergie dans certaines zones d'activité. Enfin, l'efficacité énergétique contribue à la baisse des émissions directes de gaz à effet de serre.

Comme pour l'eau, le programme « Reboost » intègre les initiatives d'efficacité énergétique. Trois axes de travail sont aujourd'hui définis dans « Reboost Énergie » :

- ▶ la revue du rendement énergétique des procédés de fabrication comme les installations d'air comprimé, étuves, machines de traitement sous vide, etc ;
- ▶ la sensibilisation et la formation des techniciens et des équipes de maintenance. L'une des trois sessions de formation en ligne

de l'Essilor Academy – Save Energy (EASE) a pour objectif de former, d'informer en continu sur les bonnes pratiques et d'assurer une veille technologique dans le domaine des économies d'énergie ;

- ▶ l'amélioration énergétique des bâtiments existants.

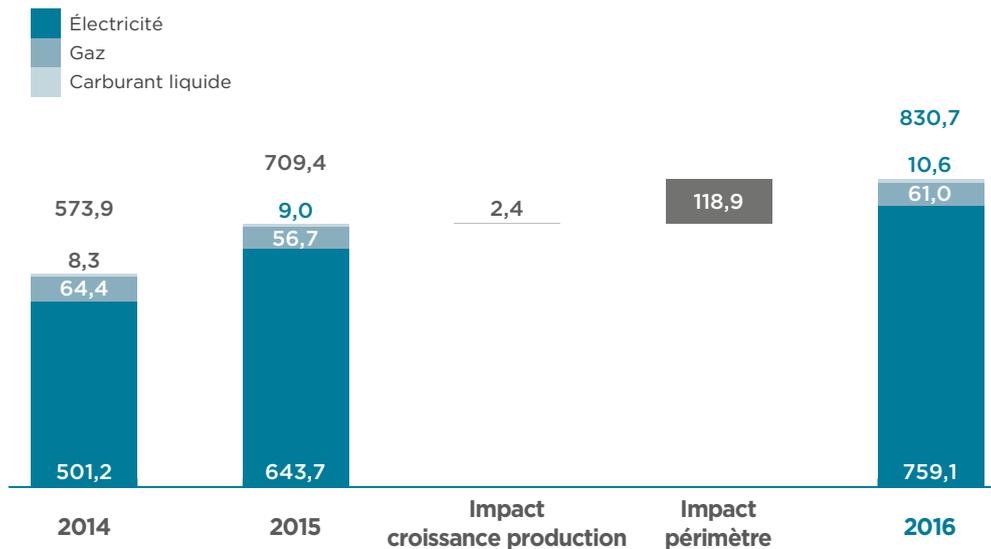
Concernant le mix énergétique associé, il est à ce jour encore difficile pour la plupart des sites de s'approvisionner en énergies renouvelables, sauf dans les pays où cette offre existe et est proposée par les fournisseurs d'énergie au choix de leurs clients industriels. À titre d'exemple, le site de Dudley est passé cette année à 21 % d'énergies renouvelables dans son mix énergétique.

En 2017 et les années suivantes, le programme « Reboost Énergie » se poursuivra, avec l'objectif de réduire de 15 % l'intensité énergétique par verre produit conforme aux standards de qualité du Groupe d'ici 2020, sur un périmètre représentant la majorité des consommations énergétiques.

Ce programme est animé notamment par un Comité d'experts énergie interne qui a pour but de (i) partager de bonnes pratiques, (ii) réaliser un état des lieux des solutions / innovations éprouvées (à la fois pour les processus de production, les équipements hors process et les paramètres de fonctionnements des processus), et (iii) prioriser les solutions à déployer dans le Groupe selon les critères de simplicité, coûts, et bénéfices attendus.

Consommation directe d'énergie répartie par source d'énergie primaire

		2016	2015	2014
Consommation totale (unité : GWh)		830,7	709,4	573,9
Répartition par nature	Électricité	759,1	643,7	501,2
	Gaz	61,0	56,7	64,4
	Carburant liquide	10,6	9,0	8,3



Note : L'augmentation de la consommation totale d'énergie est principalement due à l'élargissement du périmètre de reporting. En 2016, le taux de couverture associé est de 88,6 % du total des employés. À périmètre constant, la consommation d'énergie a augmenté de moins de 1 %. L'effet périmètre entre 2015 et 2016 représente 14,3 % de la consommation totale d'énergie de 2016.

Énergie & Transport

Les transports font l'objet d'une évaluation des énergies utilisées selon trois catégories : primaire (flux vers un centre de distribution ou vers les laboratoires de prescription dit « off shore », quel que soit le point d'origine), secondaire (flux vers une filiale, quel que

soit le point d'origine) et tertiaire (flux vers le client, quel que soit son point d'origine).

En 2016, toutes les catégories ont été revues et leurs traductions en tonnes d'équivalent CO₂ émises figurent dans l'indicateur sur les émissions de gaz à effet de serre. Voir paragraphe ci-après.

4.5.4 Une empreinte carbone limitée

Dans le prolongement de l'Accord de Paris et de la COP22 des Nations Unis, Essilor a renouvelé sa volonté de limiter ses émissions de gaz à effet de serre et de maintenir sa position d'entreprise bas carbone. Le déploiement de la stratégie de croissance du Groupe prévoit également d'accélérer la réduction de l'impact environnemental, dont l'empreinte carbone de ses activités. Essilor s'est fixé comme objectif de réduire l'intensité énergétique de sa production (voir 4.5.3) et travaille également en amont de la chaîne de valeur en partenariat avec ses fournisseurs pour améliorer le profil environnemental de ses produits (exemple : réduction des emballages, écoconception) afin de contribuer à la lutte contre le changement climatique.

Essilor a réalisé une première cartographie de son empreinte carbone sur la chaîne de valeur, dont l'usage des produits, afin d'identifier les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité du Groupe. Il apparaît que les deux postes clés d'émissions sont : (i) les usines de production des verres et les laboratoires de prescriptions et (ii) le transport entre

les usines, les laboratoires et les clients. Essilor réalise un suivi précis de l'empreinte carbone de ces deux plus importants postes et a mis en place un plan d'action pour réduire sa consommation en énergie (voir section 4.5.3) et ses émissions de gaz à effet de serre.

Malgré le fait que les rejets de gaz à effet de serre du Groupe sont majoritairement représentés par les émissions dites « indirectes » (Scope 2 et 3 du GHG Protocol. Voir 4.7), la réduction de l'empreinte carbone constitue une opportunité de réduire les coûts associés (énergie, transport), limiter la dépendance énergétique même si celle-ci est modeste, d'anticiper également l'application d'accords contraignants sur le climat (taxes, quotas) et de répondre aux attentes des investisseurs ou institutions financières, ainsi que les clients grands comptes dans ce domaine.

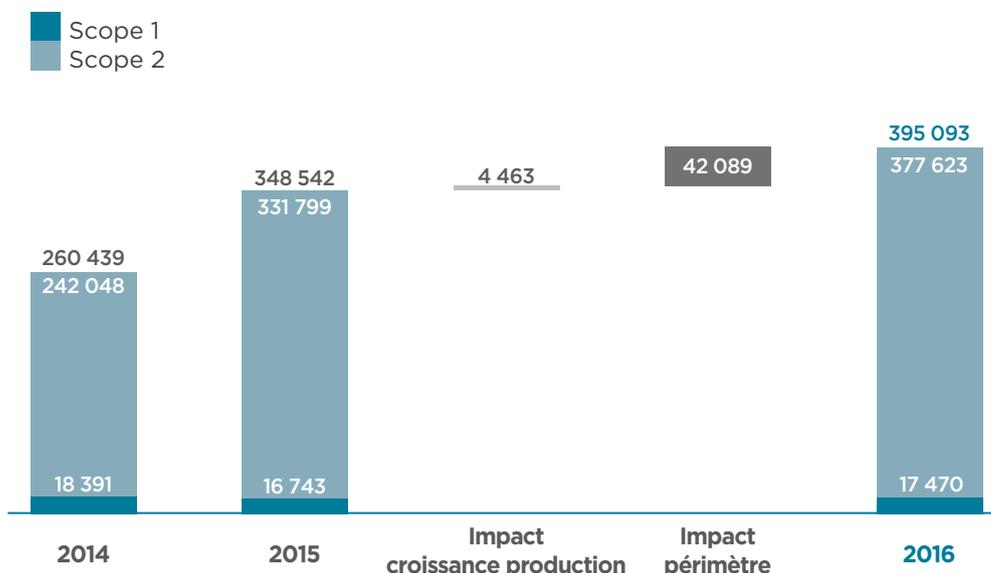
Enfin, l'analyse des conséquences des changements climatiques sur l'activité d'Essilor participe à la maîtrise des risques opérationnels associés sur les sites de production du Groupe et chez ceux de ses fournisseurs stratégiques.

En 2015, Essilor a élargi le périmètre de reporting de ses émissions de gaz à effet de serre et a revu la méthodologie de calcul associée. Le Groupe a notamment mis à jour les principaux facteurs d’émissions via les bases de données de l’Agence

française de l’Environnement et de la Maîtrise de l’Énergie (www.ademe.fr/) et de l’Agence Internationale de l’Énergie (www.iea.org/) et a revu le schéma de reporting lié au transport de verres.

Émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre provenant de la consommation d’énergies (Scope 1 et 2)

	2016	2015	2014
TOTAL DES ÉMISSIONS SCOPE 1+2 (UNITÉ : T EQ CO₂)	395 093	348 542	260 439
Scope 1	17 470	16 743	18 391
Gaz	13 661	13 841	15 702
Fuel	3 809	2 902	2 689
Scope 2	377 623	331 799	242 048
Électricité	377 623	331 799	242 048



Note : L’augmentation des émissions de GES est principalement due à l’élargissement du périmètre de reporting dont l’impact représente 10,7 %. Sans l’effet de périmètre, les émissions de GES du Groupe n’ont augmenté que de 1,3 % du fait de l’accroissement de la consommation d’énergie. Le périmètre de couverture de l’indicateur GES est le même que l’indicateur énergie. Voir 4.5.3.

Émissions indirectes de gaz à effet de serre provenant des transports (Scope 3)

Trois principaux postes d’émissions ont été redéfinis :

- ▶ transports primaires : flux vers un centre de distribution ou vers les laboratoires de prescription dit « off shore », quel que soit le point d’origine ;
- ▶ transports secondaires : flux vers une filiale, quel que soit le point d’origine ;
- ▶ transports tertiaires : flux vers le client, quel que soit son point d’origine.

En 2015, pour se focaliser sur les impacts matériels, le Groupe a défini un périmètre de reporting référent en termes de volume et de couverture géographique, incluant les trois types de transport.

En 2016 et sur le même périmètre qu’en 2015, les émissions du Groupe sont restées au même niveau que l’année précédente, en

légère hausse de moins de 1 %. En parallèle, dans une logique d’amélioration continue, le Groupe a étendu l’analyse de son empreinte « carbone transport » en incluant des nouvelles filiales ainsi que de nouveaux produits (consommables et instruments) dans son reporting annuel. L’augmentation du périmètre de reporting représente 7,4 % du total des émissions de GES Scope 3 reporté.

Les émissions de 2016 couvrent 25 usines de production, 5 laboratoires de prescription offshore et 13 centres de distribution, représentant 81 % des emplacements ayant des flux de transport internationaux.

Le Groupe continuera d’optimiser sa chaîne d’approvisionnement en privilégiant les flux régionaux entre les usines de production et les laboratoires de prescription, en étendant l’utilisation du transport maritime à la place de l’aérien et en engageant des sous-traitants logistiques pour l’utilisation de méthodes de transport moins polluantes.

		2016	2015	2014
TOTAL DES ÉMISSIONS LIÉES AUX TRANSPORTS SCOPE 3 (EN T EQ CO₂)		226 371	207 915	155 390
Facteurs d'évolution	Effet volume transporté	209 578	207 915	
	Effet évolution du périmètre de reporting	16 793		

Note : Le processus d'amélioration continue de la qualité des données a permis d'identifier une erreur en 2015 d'un centre de distribution du Groupe. La donnée 2015 a été mise à jour afin d'avoir un reporting cohérent.

L'adaptation aux conséquences du changement climatique

En tant que signataire de l'initiative des Nations Unies *Caring for Climate* (« S'intéresser au climat ») et conscient des conséquences du changement climatique, Essilor a progressivement intégré dans son mode opératoire les enjeux liés au changement climatique. Le Groupe évalue et intègre ces risques dans sa démarche globale de gestion des risques afin de prévoir les solutions les plus adaptées. Les principaux risques identifiés sont :

- ▶ l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des précipitations pouvant ralentir les processus de production ;
- ▶ la volatilité des coûts des énergies et des matières premières ;
- ▶ des événements météorologiques violents (cyclones, ouragans et typhons) pouvant dégrader les sites et ralentir la chaîne logistique ;
- ▶ des épisodes de sécheresse extrême pouvant affecter la disponibilité des ressources.

Face aux conséquences du changement climatique, Essilor a défini deux axes prioritaires de travail :

- ▶ gestion des risques dans les opérations : des premiers stades préliminaires à l'acquisition potentielle d'un nouveau partenaire jusqu'à la mise en place de plans d'action spécifiques dans les systèmes de management de l'environnement, le Groupe s'efforce d'identifier l'ensemble des risques possibles, y compris les risques de catastrophes naturelles liées au changement climatique. Essilor veut s'assurer de pouvoir mieux les prévenir et de s'y adapter de manière anticipée et optimale s'ils survenaient. À cet égard, le Groupe porte une attention particulière au choix des emplacements de ses implantations industrielles ;
- ▶ évolution de l'offre Produits : les besoins liés à la protection de l'œil par des verres correcteurs dans un contexte de changement climatique qui influencerait sur la quantité ou les caractéristiques des émissions de rayonnements nocifs n'ont pas été évalués à ce jour avec suffisamment de précision. Toutefois, la fonction protectrice du verre correcteur peut y être intégrée, notamment contre la nocivité des ultraviolets en général, que filtrent les verres Xperio® et plusieurs autres gammes de verres solaires de différents indices E-SPF®.

4.5.5 Optimisation de la consommation de matières premières et de déchets dans une logique d'économie circulaire

Essilor utilise principalement des résines, monomères, minéraux et des produits chimiques dans le cadre de la fabrication des verres. Le Groupe achète également des produits d'emballages (carton, coque plastique, film plastique, etc.).

	2016	2015	2014
Consommation de matières (en tonnes)	18 000 ^(*)	16 700 ^(*)	15 726 ^(*)

Note : Résines, monomères et minéraux.

Les études d'impacts environnementaux montrent que les activités d'Essilor ne présentent pas de risques de rejets dans l'air, l'eau et le sol pouvant affecter gravement l'environnement. Cependant, ces activités génèrent des déchets spéciaux, qui doivent être manipulés et traités spécifiquement.

Essilor s'est engagé depuis de nombreuses années dans une démarche visant d'un côté à améliorer les rendements de production (management de la qualité, amélioration continue, écoconception) de l'autre à promouvoir une démarche dite des « 3Rs » : Réduire la masse des matières utilisées dans les différents processus (fabrication, distribution), Réutiliser et Recycler les matières premières et les emballages. Quelques exemples illustrent cela :

- ▶ l'utilisation des boîtes d'emballage en carton dites « Cupless » qui a permis entre autres bénéfices d'abandonner la coupe en plastique utilisée précédemment tout en conservant le même facteur de protection du verre semi-fini ;

- ▶ le développement par la division Équipements d'un système de blocage des verres dans les opérations de surfacage qui est en rupture par rapport aux technologies existantes ; celui-ci ouvre la voie pour l'ensemble des acteurs du marché vers une substitution progressive des systèmes de blocage conventionnels dont certains utilisent des alliages métalliques ;
- ▶ le compactage des copeaux et résidus de polycarbonate issus du procédé de surfacage pour réduire le poids des déchets et récupérer l'eau, qui est ensuite filtrée et réinjectée dans le système interne du laboratoire de prescription ;
- ▶ les partenariats avec des gestionnaires de déchets pour l'incinération des déchets avec récupération d'énergie ;
- ▶ le recyclage de certains effluents usagés (huiles, acides), réalisés par des sous-traitants, pour être réutilisés dans les installations du Groupe.

Essilor poursuit cette démarche pour s'inscrire dans une approche plus globale d'économie circulaire. À titre d'exemple, le Groupe a développé

en 2016 un emballage navette réutilisable, « Bulkpack », entre les usines de production et les laboratoires réduisant significativement les déchets d'emballage. Essilor a également réalisé une analyse de la génération des déchets de ses principales usines, laboratoires exports et les 15 laboratoires de prescriptions les importants. Ce travail a permis de cartographier la quantité et la typologie des déchets ainsi que les solutions de traitement associées. Il est apparu que l'impact des dispositifs de traitement de déchets locaux existants joue un rôle important pour la gestion du tri dans les sites du Groupe.

La prévention et la réduction des rejets dans l'air sont prises en compte chaque fois que cela est pertinent. Par exemple, les entités du Groupe investissent dans des dispositifs de traitement des émissions de composés organiques volatils (COV), allant de la simple hotte sur poste jusqu'au bio-filtre piloté par ordinateur, filtres au charbon actif ou dispositifs semblables adaptés en cas de besoin. Elles fixent des objectifs et des cibles de réduction des rejets existants.

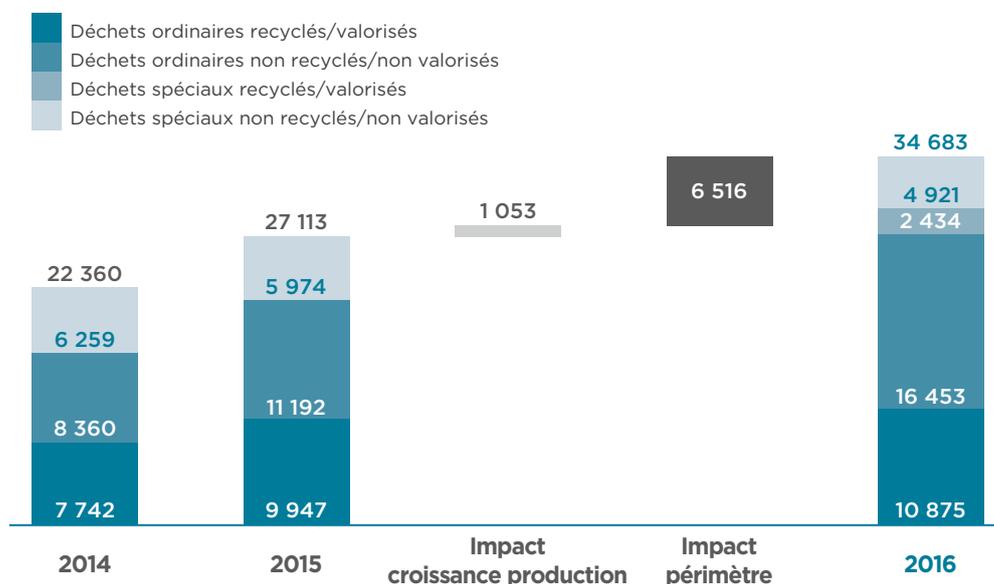
L'occurrence de rejets dans le sol pouvant affecter même faiblement l'environnement a été évaluée et a fait l'objet de la mise en place des mesures de prévention correspondantes, comme par exemple les dispositifs de rétention pour parer à des déversements accidentels ou l'aménagement et la gestion spécifique des locaux de stockage des produits chimiques.

Par ailleurs, Les entités d'Essilor disposent d'un système de tri sélectif et gèrent leurs déchets industriels banals et leurs déchets industriels spéciaux. Ces derniers sont enregistrés et enlevés par des sociétés spécialisées certifiées.

Enfin, Essilor est convaincu que la lutte contre le gaspillage alimentaire est un défi collectif même si ce n'est pas un enjeu pour le Groupe dans le cadre de ses activités. Néanmoins, Essilor réalise des actions de sensibilisation auprès de ses salariés.

Masse totale de déchets

	2016	2015	2014
TOTAL DES DÉCHETS (UNITÉ : T)	34 683	27 113	22 360
Déchets ordinaires dits « non dangereux »	27 328	21 139	16 101
Recyclé / Valorisé	10 875	9 947	7 741
Non recyclé / non valorisé	16 453	11 192	8 360
Déchets spéciaux dits « dangereux »	7 355	5 974	6 259
Recyclé / Valorisé	2 434	N/A	N/A
Non recyclé / non valorisé	4 921	N/A	N/A



Note : La répartition déchets dangereux / non dangereux ont été classés suivant les systèmes de classification locaux des différentes entités. Le taux de couverture des déchets est de 77,3 % du total des employés. L'augmentation de la quantité de déchets est principalement due à l'élargissement du périmètre de reporting dont l'impact représente 18,8 %. Sans l'effet de périmètre, les déchets ont augmenté de 3,9 % du fait d'une augmentation de la production.

Déversements accidentels

	2016	2015	2014
Nombre de déversements accidentels	2	2	0

Note : En 2016, il y a eu deux déversements accidentels de produits chimiques, avec un cas au Brésil et un aux Philippines. Les déversements ont été immédiatement traités et n'ont généré aucun impact environnemental ou social significatif. Des plans d'actions et de correction ont été mis en œuvre.

INFORMATIONS SOCIÉTALES

4.6 S'engager avec les parties prenantes

À mesure qu'Essilor s'est internationalisé, il a fondé son succès sur la bonne prise en compte des impacts locaux, le dialogue avec les parties prenantes et la création de valeur partagée avec les partenaires, fournisseurs, gouvernements et communautés locales. L'implantation de sites Essilor donne accès à des emplois stimulants, dans un secteur porteur, et génère des revenus directs et indirects significatifs. Les Principes & Valeurs du Groupe servent de ligne directrice lors de toute relation d'affaires, ce qui garantit une collaboration équitable, intègre et transparente aux parties prenantes.

À travers son adhésion au Pacte mondial, Essilor s'est engagé à faire progresser les dix principes universellement acceptés relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail,

à l'environnement et à la lutte contre la corruption. De par sa Mission, Essilor contribue également dans la démarche des Objectifs développement durable des Nations Unies.

Au sein du périmètre d'Essilor, cet engagement se traduit par des procédures de contrôle interne pour prévenir, identifier et corriger tout cas contraire à l'intégrité et au principe de libre concurrence ainsi que par des procédures de gestion des collaborateurs conformes aux meilleures pratiques. Avec ses partenaires, le Groupe veille à ne pas travailler avec des entités qui ne respectent pas des conditions de travail décentes pour leurs collaborateurs, emploient des personnes sous l'âge légal local ou interdisent la représentation des salariés.

4.6.1 La loyauté des pratiques d'affaires

De par la diversité des pays dans lesquels Essilor opère, la Société se doit de rester vigilante en matière d'évolutions des réglementations sociales et environnementales locales.

Ceci implique une organisation spécifique, un travail de veille permanente et une collaboration étroite entre fonctions juridique, RH et Environnement / Opérations.

Compte tenu de son activité commerciale et de son engagement comme société responsable, Essilor se doit de lutter contre toutes les formes de corruption et de fraude, en particulier dans les zones géographiques sensibles à ce type de risques.

Ceci implique de construire un dispositif de prévention des risques de corruption et de former les salariés à leur bonne application, en conformité avec la réglementation locale et les *Principes et Valeurs* Essilor. En 2016, le Groupe a souhaité renforcer cette dimension par la nomination d'un *Chief Compliance Officer*.

Enfin, acteur majeur sur son marché associé à sa politique de croissance externe, Essilor respecte une vigilance accrue en matière de conformité aux règles de concurrence et veille au respect de prévention des conflits d'intérêts.

Afin de promouvoir la loyauté dans les pratiques de ses affaires, Essilor International a mis en place des procédures formalisées dans plusieurs documents :

- ▶ les *Principes et Valeurs* Essilor formalisent les lignes de conduite générales à suivre pour chaque collaborateur ;
- ▶ les « Minimum Control Standards » (MCS) formalisent 75 contrôles internes généralement considérés comme les plus critiques devant être en place. Les brochures expliquant ces procédures aux salariés ont été traduites en 33 langues. Les MCS servent également de base au questionnaire annuel d'auto-évaluation du contrôle interne ;

- ▶ le Guide des Standards Groupe, qui rassemble les différentes règles de contrôle interne couvrant les principaux processus de l'organisation au niveau Groupe ;
- ▶ les règles et politiques détaillées (niveau local, régional et/ou Groupe) ;
- ▶ des groupes de travail ad hoc dédiés à la mise en œuvre de réglementations spécifiques, comme REACH, UK Bribery, Modern Slavery Act, ou California Proposition 65 ;
- ▶ la formalisation d'un programme de conformité en droit de la concurrence ;
- ▶ la formalisation d'un guide Groupe de prévention de la corruption expliquant les règles et principes communs devant être respectés au sein du Groupe en sus des lois locales.

Prévention de la corruption

Le secteur dans lequel Essilor opère est considéré comme un secteur dans lequel la corruption n'est pas un enjeu caractéristique. Ceci n'empêche pas le Groupe d'agir dans sa sphère d'influence contre la corruption sous toutes ses formes, incluant l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. Signataire du Pacte mondial et membre de Transparency International, Essilor respecte, soutient et promeut la Convention des Nations Unies contre la corruption.

En matière de sensibilisation aux différentes formes de corruption, des outils de formation et de sensibilisation ont été déployés via des audio-kits disponibles sur intranet ; la formation en langue locale est une suite des programmes de sensibilisation qui sont cascades progressivement en partant du Comité exécutif du Groupe. À de rares exceptions près liées à des recrutements trop récents ou autres événements à caractère exceptionnel, tous

les Directeurs du Groupe ont été sensibilisés et formés via des formations e-learning sur la prévention de la corruption et des conflits d'intérêts.

Conformité aux règles de concurrence

La politique Groupe de prévention des risques juridiques se structure autour des trois principaux risques liés à

son activité. À ce titre, pour Essilor, acteur majeur sur son marché, la conformité aux règles du droit de la concurrence et des pratiques commerciales constitue un pilier essentiel de la politique de sa politique de prévention des risques. Le programme de conformité a été formalisé et son déploiement permet de poursuivre et renforcer les bonnes pratiques en droit de la concurrence dans les relations commerciales avec les partenaires et parties prenantes du Groupe.

4.6.2 Engagement et actions en faveur du respect et de la promotion des Droits Humains

Une Mission qui contribue à la promotion des droits humains

Bien voir est essentiel pour le bien-être et une bonne qualité de vie au quotidien. Une bonne vue permet l'acquisition des connaissances, l'accès au travail et l'intégration sociale au sein de son environnement. C'est pourquoi les équipes d'Essilor se mobilisent partout dans le monde pour « améliorer la vision pour améliorer la vie », et servir les 2,5 milliards de personnes non corrigées. De par sa mission, ses activités et son organisation, Essilor contribue à l'un des droits fondamentaux d'accès à la santé visuelle. Grâce à son expertise, sa présence mondiale et sa capacité d'innovation, c'est plus d'un milliard de personnes dans le monde qui portent aujourd'hui des produits Essilor.

Le respect des droits humains dans les opérations

Essilor opère dans des zones géographiques identifiées comme sensibles, où la réglementation et l'application des textes en matière des droits humains peuvent être limitées. Malgré cela, Essilor s'engage de manière continue afin de prévenir d'éventuelles incidences négatives sur les droits humains ou d'y contribuer dans le cadre de ses activités, et d'y remédier si elles devaient se produire.

Ce processus nécessite d'améliorer sans cesse les politiques, engagements, procédures et actions du Groupe, afin de maintenir une vigilance permanente. L'engagement d'Essilor en faveur du respect et de la promotion des droits humains a été marqué par la signature du Pacte mondial des Nations Unies en 2003 et a été renouvelée chaque année depuis. La signature de ce Pacte est soutenue au plus haut niveau de l'Entreprise par son Président-Directeur Général et a permis à Essilor de s'inscrire dans une démarche responsable en intégrant peu à peu les dix principes du Pacte en matière de respect des droits humains, de droit du travail, de respect de l'environnement et de lutte contre la corruption.

L'évolution des référentiels internationaux ces dernières années en matière de respect des droits humains a permis à Essilor de

faire évoluer sa démarche. Depuis 2010, et l'adoption de plusieurs textes internationaux, les droits de l'Homme doivent être au cœur de toute politique responsable d'entreprise. Essilor a ainsi décidé d'inscrire ses démarches de développement durable dans le cadre des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des Principes directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, le « Modern Slavery Act » et de la Déclaration tripartite de l'OIT à l'attention des entreprises multinationales. De manière plus globale, Essilor met donc tout en œuvre pour inscrire ses activités dans le respect de la Charte internationale des droits de l'Homme et les principes concernant les droits fondamentaux énoncés dans la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'Organisation internationale du Travail.

La réalisation, en 2014, d'une cartographie des risques liés aux droits humains dans les activités du Groupe a permis de mieux comprendre les enjeux par type d'activité (Verres, Équipements, « Sunglasses & Readers »), zone géographique, et droits humains sur lesquelles Essilor peut avoir un impact. Sur la base de cette analyse, Essilor a travaillé pendant plusieurs mois avec des personnes expertes sur les droits humains et a abouti à l'identification d'un plan de vigilance pour les années à venir.

Parmi les axes d'amélioration identifiés, Essilor va mettre en place les actions suivantes :

- ▶ déployer à l'ensemble du Groupe le système d'alerte existant en Amérique du Nord et du Sud. Ce système permet aux collaborateurs de faire remonter leurs éventuelles préoccupations, y compris en matière de Droits de l'homme, via un site internet sécurisé ;
- ▶ accélérer la formation des collaborateurs du Groupe aux droits de l'homme via des modules d'e-learning dédiés sur la plateforme « Essilor U » ;
- ▶ suivre l'engagement des fournisseurs vis-à-vis de la « Charte fournisseur Essilor » dont l'un des quatre piliers est le respect des Droits de l'homme et des normes de travail. Voir section 4.6.3

4.6.3 Les achats durables dans les relations fournisseurs

Avec ses fournisseurs et sous-traitants, le groupe Essilor entretient des relations mutuellement favorables : ils sont des partenaires essentiels de son activité et de sa croissance, et il soutient leur performance en accompagnant notamment leur développement à l'international. Essilor s'emploie donc à instaurer avec ceux-ci un dialogue constructif et développer une

relation pérenne et équilibrée dans le respect de l'éthique, des enjeux sociaux et environnementaux.

Pour piloter sa relation fournisseur, la Direction des Achats s'appuie sur son programme SSP (*Supplier Sustainability Program*) composé de deux volets.

Un premier volet **achats durables** dont l'objectif est d'évaluer la performance RSE de ses fournisseurs en s'assurant que :

- ▶ l'ensemble de ses fournisseurs et sous-traitants se conforment aux principes présentés dans la Charte fournisseur (voir Essilor.com), et sur un plan contractuel, se conforment aux conditions générales d'achats dans lesquelles figurent en particulier des clauses sur l'obligation de respecter les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail et la législation locale, notamment en matière de salaire minimum, de temps de travail, d'environnement, de santé et de sécurité, dans le respect des Droits Humains (travail forcé, travail des enfants, etc.) ;
- ▶ la performance RSE des fournisseurs et sous-traitants représentant 80 % de la dépense globale soit conforme aux exigences du Groupe. Pour cela la Direction des Achats apprécie leur performance par l'intermédiaire d'une plateforme d'évaluation partagée et administrée par la société EcoVadis. Cette démarche initiée en 2016 vise à couvrir 80 % des fournisseurs ciblés d'ici 2020 ;
- ▶ la gestion du risque est adressée par des évaluations régulières et systématiques de la totalité de ses fournisseurs stratégiques. En cas de suspicion, la Direction des Achats déclenche des audits sur site et peut exiger de la part de ses fournisseurs, en cas de risque avéré, la mise en place de plans correctifs.

Un second volet **achats responsables** dont l'objectif est de relayer la mission d'Essilor et d'encourager ses fournisseurs à initier seul ou conjointement des initiatives positives pour la population et l'environnement. Quelques exemples :

- ▶ *Programme achats handicap* (engagement contractuel de développer l'activité du secteur protégé et adapté à minima de 25 %) ;
- ▶ *Sourcing local* (développement économique local dans des régions défavorisées comme au Mexique) ;
- ▶ *Éco-conceptions* (développement d'un packaging tout carton substituant un emballage mixte plastique / carton : Concept « Cupless® ») ;
- ▶ *Utilisation de matériaux « bio sourcés »* dans la fabrication des montures.

Par ailleurs, le Groupe vise à réaliser des audits RSE externes auprès de 100 % des fournisseurs stratégiques et s'assurer que 100 % des fournisseurs privilégiés se conforment aux principes de la Charte fournisseur d'Essilor d'ici 2020.

4.6.4 La commercialisation responsable des produits

Essilor se doit de commercialiser des produits dont la qualité et les performances annoncées répondent au mieux aux attentes clients.

Qualité & Satisfaction client

L'amélioration continue de la satisfaction des clients du Groupe repose notamment sur la maîtrise de la qualité des produits et des services. Elle est un élément important pour garantir des coûts stables, limiter les risques juridiques et renforcer la réputation du Groupe.

La Direction « Qualité et Satisfaction Clients » est rattachée hiérarchiquement au Directeur de l'Ingénierie Monde et est à

l'interface de la plateforme d'innovation du Groupe. Elle articule son action autour de trois axes :

- ▶ la satisfaction des clients, en termes de produits et de services, en prenant en compte la diversité et l'hétérogénéité des attentes selon les segments de clientèle ;
- ▶ l'efficacité et la cohérence des processus internes, en particulier leur alignement avec les objectifs stratégiques globaux et la mesure de leur efficacité ;
- ▶ la représentation du groupe Essilor dans les instances de normalisation afin de promouvoir l'intérêt des consommateurs dans ces instances (ex : ISO).

	2016	2015	2014
Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services	0	0	0

Marketing responsable

La responsabilité d'Essilor est de communiquer de façon claire et sincère sur les avantages de santé visuelle de ses produits, en conformité avec la réglementation. Cette transparence est au cœur de la relation de confiance qu'Essilor a créé avec ses clients et contribue à constituer un actif immatériel pour la Société. Pour cela, l'action du Groupe se décline principalement en trois axes de travail :

- ▶ les actions en matière de marketing responsable visent à s'assurer que la communication faite sur les produits est exacte et conforme aux réglementations en matière de publicité. Cette responsabilité s'exerce en lien avec les autorités locales et les

associations de consommateurs qui interpellent les clients d'Essilor sur de potentiels écarts avec les avantages déclarés des produits. Essilor a développé une plateforme dans laquelle se trouvent les modèles et des packs marketing validés au niveau Groupe et utilisables par l'ensemble des entités, garantissant ainsi une cohérence globale ;

- ▶ ensuite, la Société s'implique pour que les réseaux de vente communiquent de façon sincère et exacte les avantages des produits Essilor aux clients. Des formations (présentielles ou en e-learning) pour la force de vente et les opticiens sont menées régulièrement afin de rappeler les normes en vigueur et les règles d'intégrité dans la relation client. Chaque filiale de distribution du Groupe effectue sa propre veille et se conforme

aux lois, normes et codes volontaires locaux en vigueur. Les avantages des produits du Groupe se basent sur de nombreux tests au porté, tests d'usage en vie réelle ou en conditions expérimentales ;

- ▶ enfin, la communication sincère passe aussi par la transparence des positions publiques que la Société défend auprès des autorités et des associations professionnelles et par la cohérence de ces positions avec les objectifs de développement durable. En conformité avec la loi française, la Société n'est pas impliquée dans des activités politiques.

Elle collabore avec ses parties prenantes du secteur public local et participe à l'élaboration des normes internationales et autres travaux concernant ses métiers. Elle adhère également à des associations professionnelles relatives à son industrie et est notamment membre du *Vision Council* aux États-Unis, de l'ASNAV en France, Association interprofessionnelle pour l'Amélioration de la Vue dont la mission est de favoriser la prévention du mal voir, le GIFO, groupement français des industries de l'optique ou encore EUROM 1 groupement européen des industries de l'optique.

4.6.5 La contribution socio-économique directe et indirecte

Essilor stimule l'économie locale par ses activités industrielles, ses achats, ses partenariats d'affaires, créé des emplois directs et indirects, développe les compétences et savoir-faire locaux et génère des impôts et taxes.

Le premier levier d'actions a consisté à privilégier l'emploi local. Le Groupe favorise le recrutement local des équipes de direction de ses filiales et respecte plus généralement le principe de subsidiarité.

Le groupe Essilor génère par ailleurs des courants d'affaires significatifs avec les fournisseurs locaux en privilégiant une chaîne d'approvisionnement courte pour les produits et les services non inclus dans le référencement central.

Les distributeurs locaux de produits ou services référencés par des contrats Groupe bénéficient également de l'impact des achats du Groupe sur l'économie locale. Une situation équilibrée en résulte, que le Groupe estime proche de 50 % en référencement central et 50 % en commandes locales.

La contribution économique du Groupe est constituée de nombreux éléments disponibles dans ce Document de référence 2016 (chiffre d'affaires, dépenses d'exploitation, salaires et charges, donations, impôts et taxes, dividendes, etc.).

L'empreinte socio-économique du Groupe pour l'exercice 2016 peut se résumer par ordre décroissant en :

- ▶ chiffre d'affaires : 7 115 millions d'euros ;
- ▶ fournisseurs : 2 300 millions d'euros ;
- ▶ salariés / rémunérations : 2 142 millions d'euros ;
- ▶ impôts et taxes : 285 millions d'euros, représentant un taux d'imposition effectif de 24,5 % ;
- ▶ actionnaires : 277 millions d'euros ; et
- ▶ frais financiers : 54 millions d'euros.

Au-delà de sa contribution économique, Essilor concourt avec sa mission à améliorer la qualité de vie et la productivité de millions d'individus en corrigeant leur vue. Contributeur clé à cette création de valeur partagée, la division 2.5 NVG du Groupe déploie des modèles d'affaires inclusifs pour apporter localement une correction visuelle à prix abordable aux populations défavorisées dans 30 pays en Asie, Amérique Latine et Afrique (voir 4.3).

Essilor a mandaté un tiers expert pour mesurer l'impact sociétal de son programme Eye Mitra™, qui vise à apporter des soins optiques de proximité aux populations de zones rurales et semi-urbaines en Inde, grâce au développement de micro-entreprises locales par des personnes sous employés. L'enjeu est considérable car on estimait en 2013 qu'en Inde, 550 millions de personnes avaient besoin d'une correction visuelle et la perte de productivité totale associée était estimée à 37 milliards de dollars par an.

Menée dans six provinces de la région de l'Uttar Pradesh au Nord Est de l'Inde, l'étude identifie trois impacts principaux :

- ▶ une dynamisation de l'économie locale, avec en moyenne 770 dollars américains de revenus créés pour des fournisseurs et des PME pour chaque participant au programme Eye Mitra™ ;
- ▶ une augmentation des revenus pour 64 % des personnes devenues partenaires Eye Mitra™, qui se sentent également plus respectées dans leur communauté ;
- ▶ des progrès de productivité pour 59 % des nouveaux porteurs de lunettes*, qui gagnent en moyenne une heure et demie par jour dans leurs tâches quotidiennes (* Nota : 75 % des femmes qui achètent leurs lunettes chez un partenaire Eye Mitra™ le font pour la première fois).

Enfin, à côté des actions focalisées sur son cœur de métier et menées par les équipes de la Mission (2.5 NVG et Fondation Essilor), plusieurs entités du Groupe mènent d'autres actions caritatives généralement liées à des problématiques de santé publique, d'éducation, d'insertion.

4.7 Note méthodologique & tables de correspondance

4.7.1 Note méthodologique

Périmètre de reporting

Selon le protocole de reporting du Groupe, les nouvelles entités acquises depuis moins d'un an ont une année pour être intégrées au système de reporting du Groupe. En 2016, le taux de couverture du reporting a été de 91,9 %, sur la base des effectifs (ETP) du Groupe. C'est hausse importante par rapport aux années précédentes et en ligne avec notre objectif d'atteindre 100 % de taux de couverture d'ici 2020. Les taux de couverture de chaque indicateur ont été spécifiés dans des notes pour chaque indicateur.

Calcul des indicateurs

Comme précisé dans le protocole de reporting Groupe :

- ▶ le taux de fréquence est calculé selon la formule suivante : Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / nombre total d'heures travaillées au cours de la période considérée ; le nombre total d'heures travaillées correspond au nombre d'heures travaillées théoriques calculé sur la base des jours de travail prévues et le nombre moyen d'heures travaillées par jour ;
- ▶ le taux de gravité est calculé selon la formule suivante : Nombre total de jours de travail perdus (jour calendaire) x 1 000 / nombre total d'heures travaillées au cours de la période de référence ; le nombre total d'heures travaillées correspond au nombre d'heures travaillées théoriques calculé sur la base des jours de travail prévues et le nombre moyen d'heures travaillées par jour ;
- ▶ le taux de turnover volontaire est calculé comme « nombre total de départs volontaires (démission) / nombre moyen d'employés au cours de la période considérée » ;
- ▶ le taux d'absentéisme est calculé comme « le nombre total de jours perdus (jour ouvrable) / le total des jours de travail prévus de tous les employés au cours de la période considérée ».

Méthode de calcul des émissions de GES

Selon le *GHG Protocol*, norme de comptabilisation et de déclaration des émissions de gaz à effet de serre (<http://www.ghgprotocol.org>), la communication d'informations d'émission de GES se fait selon trois périmètres dits « Scope 1 », « Scope 2 » et « Scope 3 ».

En 2016, le Groupe continue de suivre le standard *GHG Protocol* et utilise les bases de données de l'Agence française de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (www.ademe.fr/) et de l'Agence Internationale de l'Énergie (www.iea.org/).

Scope 1 – Celui-ci correspond aux émissions directes résultant de la combustion d'énergies fossiles, telles que le gaz ou le fuel. Les facteurs de conversions de GES ont été mis à jour selon la base de données de l'ADEME (<http://bilans-ges.ademe.fr/>) :

- ▶ Gaz : 244 gCO₂e / kWh PCI ;
- ▶ Fuel : 324 gCO₂e / kWh PCI.

Scope 2 – Celui-ci est relatif aux émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité nécessaire à la fabrication et à l'usage des verres. Les émissions Scope 2 ont été calculées selon la méthode de localisation du Protocole de GES. Les facteurs de conversion pour l'électricité ont été mis à jour en 2015 selon les bases de données de l'ADEME.

Les facteurs de conversion des principaux pays où Essilor consomme de l'électricité sont :

- ▶ Chine : 766 gCO₂e / kWh ;
- ▶ États-Unis : 522 gCO₂e / kWh ;
- ▶ France : 82 gCO₂e / kWh ;
- ▶ Thaïlande : 513 gCO₂e / kWh ;
- ▶ Philippines : 481 gCO₂e / kWh.

Scope 3 – Celui-ci correspond aux autres émissions indirectes liées au transport des verres. Pour la logistique des verres, Essilor a redéfini les différents types de transport et fret en 2015 afin d'inclure les trajets entre les sites Essilor et les aéroports, les ports ou les gares.

Le schéma de transport est classifié ainsi :

- ▶ transports primaires : flux vers un centre de distribution ou vers les laboratoires de prescription dit « off shore », quel que soit le point d'origine ;
- ▶ transports secondaires : flux vers une filiale, quel que soit le point d'origine ;
- ▶ transports tertiaires : flux vers le client, quel que soit son point d'origine.

Le périmètre de reporting couvre les trois types de transport. Essilor a réussi intégrer le transport de nouveaux produits (instrument et consommables) dans le rapport 2016.

4.7.2 Table de correspondance avec les critères de la loi Grenelle 2

	Parties
SOCIAL	
Emploi	
Effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique	4.4
Les embauches et les licenciements	4.4
Les rémunérations et leur évolution	4.4 et 4.6.5
Organisation du travail	
Organisation du temps de travail	4.4.1
Absentéisme	4.4.1
Relations sociales	
Organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	4.4.4
Le bilan des accords collectifs	4.4.4
Santé et sécurité	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	4.4.1
Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	4.4.4
Les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	4.4.1
Formation	
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	4.4.2
Le nombre total d'heures de formation	4.4.2
Égalité de traitement	
Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	4.4.3
Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	4.4.3
La politique de lutte contre les discriminations	4.4.3
Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'organisation internationale du travail relatives	
au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	4.4.4 et 4.6.2
à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	4.4.3 et 4.6.2
à l'élimination du travail forcé ou obligatoire	4.6.2 et 4.6.3
à l'abolition effective du travail des enfants	4.6.2 et 4.6.3
ENVIRONNEMENT	
Politique générale en matière d'environnement	
L'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	4.5.1
Les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	4.5.1
Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	4.5.1
Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours	4.5.1
Pollution	
Les mesures de prévention et de réduction et de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	4.5.1, 4.5.2, 4.5.4 et 4.5.5
La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	4.5.1
Économie circulaire	
i) Prévention et gestion des déchets	
Mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation et d'autres formes de récupération et élimination de déchets	4.5.5
Actions contre le gaspillage alimentaire	4.5.5

	Parties
ii) Utilisation durable des ressources	
La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	4.5.2
La consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	4.5.5
La consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	4.5.3
L'utilisation des sols	4.5.1
Changement climatique	
Éléments significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés par l'activité du Groupe, notamment par l'utilisation des biens et des services fournis	4.5.4
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	4.5.4
Protection de la biodiversité	
Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	4.5.1
SOCIÉTAL	
Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société	
En matière d'emploi et de développement régional	4.6.5, 4.3.3 et 4.3.4
Sur les populations riveraines ou locales	4.6.5, 4.3.3 et 4.3.4
Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	
Les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.1.1
Les actions de partenariat ou de mécénat	4.3.1, 4.3.3, 4.3.4
Sous-traitance et fournisseurs	
La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	4.6.3
L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	4.6.3
Loyauté des pratiques	
Les actions engagées pour prévenir la corruption	4.6.1
Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	4.3.1, 4.3.2 et 4.6.4
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	
Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	4.6.2 et 4.6.3

4.7.3 Table de correspondance avec les lignes du *Global Reporting Initiative Standards*

Conformément aux lignes de la *Global Reporting Initiative Standard* (Standard reprenant depuis fin 2016 les lignes directrices de la version GRI G4), des principes du Pacte mondial des Nations Unies et des Objectifs de développement durable, tous les indicateurs et les informations présentés dans le chapitre 4 du présent document ont été revus et audités par KPMG.

GRI Standards	Principes UNGC	ODDs	Thème	Référence
INFORMATIONS GÉNÉRALES (LA LISTE DES INFORMATIONS GÉNÉRALES A ÉTÉ PRÉPARÉE SUR LA BASE DE L'OPTION « FONDAMENTAUX »)				
Profil de l'organisation				
102-1			Indiquer le nom de l'organisation.	5.1.1
102-2			Description des activités, principales marques et principaux produits et services.	1.3
102-3			Indique le lieu où se trouve le siège de l'organisation.	5.1.1
102-4			Indiquer le nombre de pays dans lesquels l'organisation est implantée et préciser le nom de ceux où l'organisation exerce d'importantes activités, ou qui sont particulièrement concernés par les thèmes de développement durable abordés dans le rapport.	1.3.1.3
102-5			Indiquer le mode de propriété et la forme juridique.	5.1.3 et 5.2.1.1
102-6			Indiquer les marchés desservis (inclure la répartition géographique, les secteurs desservis et les types de clients et de bénéficiaires).	1.2, 1.3 et 1.5.1
102-7			Indiquer la taille de l'organisation, dont le nombre d'employeur, des entités, des ventes, de la capitalisation, de la quantité de produits ou services fournis.	Chiffres clés dans l'introduction du Document de référence et 3.3
102-8	Principe 6		Informations détaillées sur les effectifs.	4.4
102-9			Décrire la chaîne d'approvisionnement de l'organisation, dont les éléments principaux en lien avec les activités de l'organisation, les principales marques et les principaux produits et services.	1.3.1.3 et 4.1.1
102-10			Indiquer tous les changements substantiels de taille, de structure, de capital ou de la chaîne d'approvisionnement de l'organisation survenus au cours de la période de reporting.	1.5.1, 1.5.2, 1.5.3 et 1.5.4
102-11			Indiquer si la démarche ou le principe de précaution est pris en compte par l'organisation, et comment.	2.2.3.3 et 4.6.4
102-12			Répertorier les chartes, principes et autres initiatives en matière économique, environnementale et sociale, développés en externe et auxquels l'organisation a souscrit ou donné son aval.	Note méthodologique dans le chapitre 4 et section 4.6.1
102-13			Répertorier les affiliations à des associations (associations professionnelles par exemple) ou à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation s'implique.	4.3.1 et 4.3.4
Stratégie				
102-14			Fournir une déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation (Directeur Général, Président ou cadre dirigeant de même niveau, par exemple) sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sur sa stratégie pour y contribuer.	Introduction chapitre 4
Éthique et intégrité				
102-16	Principe 10		Décrire les valeurs, principes, normes et règles de l'organisation en matière de comportement, tels que les Codes de conduite et Codes d'éthique.	4.6.1
Gouvernance				
102-18			Indiquer la structure de gouvernance de l'organisation, incluant les Comités les plus élevés. Indiquer les Comités ayant un pouvoir de décision sur les enjeux environnementaux, sociaux et économiques.	2.1 et 4.2.1



GRI Standards	Principes UNGC	ODDs	Thème	Référence
Dialogue Parties Prenantes				
102-40	Principe 3		Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue.	4.1.1
102-41			Indiquer le pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective.	4.4.4
102-42			Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue.	4.1.1
102-43			Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes.	4.1.1
102-44			Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevées dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu.	4.1.1
Pratique de reporting				
102-45			a. Répertoire toutes les entités incluses dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents. b. Indiquer si une entité incluse dans les états financiers consolidés de l'organisation ou documents équivalents n'est pas prise en compte dans le rapport.	Note 2.2 du chapitre 3
102-46			a. Expliquer le processus pour définir le contenu et le périmètre du rapport. b. Expliquer comment l'organisation a mis en œuvre les principes de reporting pour définir le contenu du rapport.	4.2.3 et 4.7.1
102-47			Indiquer la liste des thèmes matériels identifiés par le processus pour définir le contenu du rapport.	4.1.2
102-48			Indiquer les raisons et les conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs.	4.4 et 4.5
102-49			Indiquer les changements substantiels concernant les thèmes matériels et le périmètre par rapport aux précédentes périodes de reporting.	4.2.3
102-50			Période de reporting (par exemple année fiscale ou calendaire) pour les informations fournies.	4.2.3
102-51			Date du dernier rapport publié, le cas échéant.	Document de référence 2015 de l'année fiscale 2015
102-52			Cycle de reporting (annuel, bisannuel par exemple).	4.2.3
102-53			Indiquer la personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu.	invest@essilor.com
102-54			Allégations de déclaration conformément aux Standards GRI.	4.7.3
102-55			Indiquer l'Index du contenu GRI qui spécifie les Standards GRI utilisés et la liste de toutes les déclarations incluses dans ce rapport.	4.7.3
102-56			Indiquer la politique et pratique courante de l'organisation visant à solliciter une vérification externe du rapport.	4.8
ENJEUX MATÉRIELS				
103-1			a. Expliquer pourquoi un thème est matériel. b. Le périmètre du thème matériel, ce qui inclut de décrire où sont les impacts et comment l'organisation est impliquée. c. Indiquer les limites spécifiques concernant le périmètre de chaque thème.	4.1 du Document de référence 2014 et 4.1.2
103-2	Principe 1 Principe 8		Pour chaque thème matériel, l'organisation du reporting doit indiquer a. Une explication sur la gestion du thème par l'organisation. b. Une déclaration sur l'objectif de système de gestion. c. Une description des éléments suivants, si le système de gestion comprend ce volet (Politiques, Engagements, Objectifs, Responsabilités, Ressources, Mécanismes d'alerte, Actions spécifiques, tels que processus, projets, programmes et initiatives).	Description de la gestion de chaque thème
103-3			Pour chaque thème matériel, le processus de reporting doit donner une explication sur comment l'organisation évalue son système gestion.	Description de la gestion de chaque thème

GRI Standards	Principes UNGC	ODDs	Thème	Référence
DÉCLARATION SPÉCIFIQUE DES STANDARDS				
Performance économique				
201-1			Valeur économique directe créée et distribuée.	4.6.5
201-2	Principe 7		Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique.	4.5.4
Impacts économiques indirects				
203-1			Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et d'appui aux services.	4.3, 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4 et 2015 le Rapport « See Change »
203-2			Impacts économiques indirects substantiels.	4.3, 4.3.1, 4.3.3, 4.3.4, 4.6.5 et 2015 le Rapport « See Change »
Anti-corruption				
205-2	Principe 10		Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption.	4.6.1
Comportement anticoncurrentiel				
206-1			Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, pratiques antitrust et monopolistiques et leurs issues.	Note 26 de la section 3.4, 4.6.1
Matériaux				
301-1			Matériaux utilisés en poids ou en volume.	4.5.5
Énergie				
302-1	Principe 7 Principe 8		Consommation énergétique au sein de l'organisation.	4.5.3
302-2	Principe 8		Consommation énergétique en dehors de l'organisation.	4.5.3
302-5	Principe 8 Principe 9		Réductions des besoins énergétiques des produits et services.	4.3.2
Water				
303-1	Principe 7 Principe 8		Volume total d'eau prélevée par source.	4.5.2
303-2	Principe 8		Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements.	4.5.2
Biodiversity				
304-1	Principe 8		Les sites opérationnels possédés, loués, gérés ou adjacents à des aires protégées et des zones à haute valeur en biodiversité en dehors des aires protégées.	4.5.1
Émissions				
305-1	Principe 7 Principe 8		Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1).	4.5.4
305-2	Principe 7 Principe 8		Émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 2). Indiquer les normes, méthodologies, hypothèses et/ou outils de calcul utilisés.	4.5.4
305-3	Principe 7 Principe 8		Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (scope 3).	4.5.4



GRI Standards	Principes UNGC	ODDs	Thème	Référence
Effluents et déchets				
306-1	Principe 8		Total des rejets d'eau, par type et par destination.	4.5.2
306-2	Principe 8		Poids total de déchets, par type et par mode de traitement, avec la répartition par déchets dangereux et non dangereux ; la répartition de ces données par typologie d'élimination (réutilisation, recyclage, compostage) est à reporter si applicable.	4.5.5
306-3	Principe 8		Nombre et volume total des déversements substantiels.	4.5.5
Environmental Compliance				
307-1	Principe 8		Non-conformité aux législations et réglementations environnementales.	4.5.1
Emploi				
401-1	Principe 6		Nombre d'employé embauché et turnover.	4.4
Santé et sécurité au travail				
403-2			Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe.	4.4.1
Formation et éducation				
404-1	Principe 6		Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle.	4.4.2
404-2			Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière.	4.4.2
Diversité et égalité des chances				
405-1	Principe 6		Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité.	2.2.1.1 et 4.4
Non-discrimination				
406-1	Principe 6		Incidents de discrimination et mesures correctives prises.	4.4.3
Travail des enfants				
408-1	Principe 5		Entités et fournisseurs exposés à un risque important d'incidents liés au travail des enfants et mesures visant à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail des enfants.	4.6.2 et 4.6.3
Travail forcé ou obligatoire				
409-1	Principe 4		Entités et fournisseurs exposés à un risque important d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire et mesures visant à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.	4.6.2 et 4.6.3
Communautés locales				
413-2	Principe 1		Activités avec d'importantes conséquences néfastes, réelles et potentielles, sur les communautés locales.	4.5.2 et 4.5.4
Évaluation sociale des fournisseurs				
414-2	Principe 2		Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et les actions prises.	4.6.2 et 4.6.3

GRI Standards	Principes UNGC	ODDs	Thème	Référence
Santé et sécurité des consommateurs				
416-1			Pourcentage des catégories importantes de produits et de services pour lesquelles les impacts sur la santé et la sécurité sont évalués aux fins d'amélioration.	4.3.2 et 4.6.4
416-2			Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires concernant les impacts sur la santé et la sécurité des produits et des services pendant leur cycle de vie, par type de résultat.	4.6.4
Marketing et étiquetage				
417-3			Nombre total d'incidents de non-respect des réglementations et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris la publicité, la promotion et les parrainages, par type de résultat.	4.6.4
Conformité socio-économique				
419-1			Non-conformité avec les législations et réglementations sociales ou économiques.	4.6.4

4.8 Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant de la société Essilor International S.A., accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales

consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux

référentiels utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui

comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ▶ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ▶ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de cinq personnes et se sont déroulés entre août 2016 et février 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ neuf semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles

l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 ⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

4.8 Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le Rapport de gestion

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée au paragraphe 4.7 du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ▶ d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ▶ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes ⁽¹⁾ :

- ▶ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer

les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- ▶ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente 32 % des effectifs considéré comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 22 % et 39 % des informations quantitatives environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental (voir liste des indicateurs environnementaux listés en note de bas de page 3).

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Paris-La Défense, le 16 février 2017

KPMG S.A.

Philippe Arnaud
Associé
Sustainability Services

Alphonse Delaroque
Associé

(1) Indicateurs sociaux : effectif total et répartition par sexe et par âge, nombre de recrutements, nombre de licenciements, taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, nombre total d'heures de formation.

Indicateurs environnementaux : consommations d'énergie, émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie (scope 1 et 2), émissions de gaz à effet de serre liées aux transports (scope 3), volume des prélèvements en eau, volume des rejets en eau, consommation de matières premières, quantité totale de déchets produits. Informations qualitatives : Les conditions de santé et de sécurité au travail, Les politiques mises en œuvre en matière de formation, Les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement, L'impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines ou locales, Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs, La prise en compte dans la politique d'achat de la société des enjeux sociaux et environnementaux, L'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

(2) EOA Dallas (Etats-Unis), SOFI (Mexique), ECOI (Mexique), ECOII (Mexique), Essilor India Pvt Ltd (Inde), Essilor Manufacturing India Pvt Ltd (Inde), GKB RX Lens Pvt Ltd (Inde), EOLT (Thaïlande), Transitions Optical Thailand (Thaïlande), EMTC (Thaïlande), Essilor International BBGR (indicateurs sociaux, France).

INFORMATIONS
CONCERNANT
LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL
ET L'ACTIONNARIAT



5.1 LA SOCIÉTÉ

247

5.1.1	Dénomination sociale et siège social	247
5.1.2	Date de constitution et durée de la Société	247
5.1.3	Forme juridique	247
5.1.4	Objet social	247
5.1.5	Conditions régissant les modifications du capital	247
5.1.6	Exercice social	248
5.1.7	Assemblées Générales	248
5.1.8	Dispositions relatives au seuil de participation	249

5.2 LE CAPITAL SOCIAL

249

5.2.1	Évolution du capital	249
5.2.2	L'action Essilor	254
5.2.3	Actions et Droits Essilor détenus par les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	258
5.2.4	Options de souscription d'actions	258
5.2.5	Actions de performance	259
5.2.6	L'actionariat	267
5.2.7	Politique de distribution des dividendes	269



BLOC-NOTES

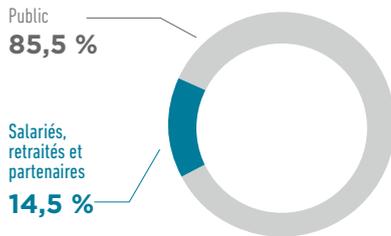
RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre d'actions en circulation : **218,5 millions**



RÉPARTITION DES DROITS DE VOTE AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de droits de vote : **233,2 millions**



(a) Estimations au 31 décembre 2016.



18 351
Actionnaires internes (b)
dans 59 pays représentant

8,2 %
du capital (b)

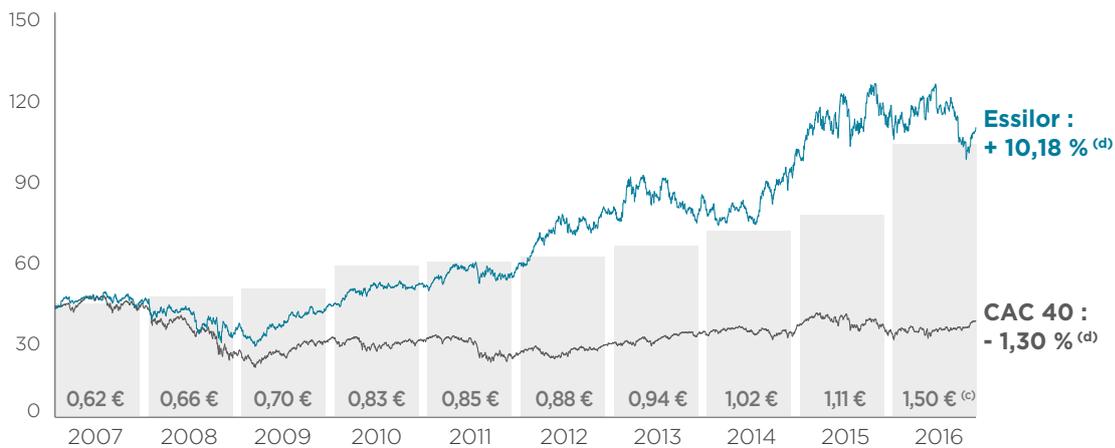
14,2 %
des droits de votes

(b) Salariés actifs, anciens salariés et retraités.

COURS DE BOURSE ET DIVIDENDE

En euros

Le graphique du CAC 40 a été rebasé au cours d'Essilor au 1^{er} janvier 2007



(c) Sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

(d) Taux de croissance moyen annualisé.

5.1 La Société

5.1.1 Dénomination sociale et siège social

La dénomination de la société est Essilor International (Compagnie Générale d'Optique), ci-après, « Essilor », « la Société », ou « le Groupe ».

Le siège social de la Société est situé au 147, rue de Paris – 94220 Charenton-le-Pont – France.

Le numéro de téléphone du siège social est le +33 (0)1 49 77 42 24.

5.1.2 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été constituée le 6 octobre 1971 pour une durée de 99 ans, expirant le 6 octobre 2070.

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés sous le numéro 712 049 618 RCS Créteil. Le code APE d'Essilor est 3250B et celui du siège 7010Z.

5.1.3 Forme juridique

Essilor est une société anonyme à Conseil d'administration soumise au droit français, régie par les dispositions du livre II du Code de commerce.

5.1.4 Objet social

Conformément à l'article 2 des statuts, la Société a pour objet en tous pays :

- ▶ la conception, la fabrication, l'achat, la vente et le commerce en général de tout ce qui concerne la lunetterie et l'optique, sans exception, et, notamment, la fabrication, l'achat et la vente de montures de lunettes, de lunettes de soleil et de lunettes et autres équipements de protection, de verres et lentilles ;
- ▶ la conception et/ou la fabrication, l'achat, la vente et/ou la commercialisation de tous instruments, matériels relatifs à l'optique ophtalmique ainsi que de tout matériel ou équipement de contrôle, dépistage, diagnostic, mesure ou correction de handicap physiologique, à usage ou non des professionnels ;
- ▶ la conception et/ou le développement, l'achat et/ou la commercialisation de progiciels, logiciels, programmes et services associés ;

▶ la recherche, l'expérimentation clinique, les tests au porté, la formation, l'assistance technique et l'ingénierie correspondant aux activités ci-dessus ;

▶ toutes prestations ou assistance associées aux activités sus-énumérées et notamment, les conseils, la comptabilité, l'audit, la logistique, la trésorerie.

Et généralement, toutes opérations financières, commerciales, industrielles, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus ou à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'application et le développement ou de le rendre plus rémunérateur.

Le tout, tant pour elle-même que pour le compte de tiers ou en participation sous quelque forme que ce soit, notamment par voie de création de sociétés, de souscription, de commandite, de fusion ou d'absorption, d'avances, d'achat ou de vente de titres et droits sociaux, de cession ou location de tout ou partie de ses biens et droits mobiliers ou immobiliers ou par tout autre mode.

5.1.5 Conditions régissant les modifications du capital

Les statuts de la Société ne prévoient pas de conditions plus restrictives que les prescriptions légales concernant les augmentations de capital.

5.1.6 Exercice social

L'exercice social s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

5.1.7 Assemblées Générales

Modes de convocation

L'Assemblée Générale se compose de tous les propriétaires d'actions ordinaires quel que soit le nombre de leurs actions ordinaires pourvu qu'elles aient été libérées des versements exigibles.

L'Assemblée Générale est convoquée et délibère conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Depuis l'Assemblée Générale du 11 mai 2012, les actionnaires au nominatif « pur » ou « administré » ont la possibilité de recevoir par courrier électronique leur convocation et/ou les documents préparatoires de l'Assemblée Générale.

Conditions d'admission

Le droit d'assister ou de se faire représenter à l'assemblée est subordonné :

- ▶ pour les propriétaires d'actions nominatives à l'inscription en compte « nominatif pur » ou « nominatif administré », au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris ;
- ▶ pour les propriétaires d'actions au porteur à l'inscription au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris. L'inscription des actions dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité sera constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire. Une attestation pourra être également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'aura pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris ;
- ▶ un actionnaire peut se faire représenter par son conjoint, par un autre actionnaire ou par toute personne physique ou morale de son choix dans les conditions légales et réglementaires, notamment celles prévues à l'article L. 225-106 I du Code de commerce. Chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, tant en son nom personnel que comme mandataire, sans limitation.

Tout actionnaire ayant transmis son formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou ayant demandé une carte d'admission via son intermédiaire financier peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession 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 ou la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

Un actionnaire qui n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, peut demander à son intermédiaire inscrit de transmettre son vote dans les conditions légales et réglementaires en vigueur.

Déclaration, avant l'assemblée, de participations liées à des opérations de détentions temporaires de titres

En application de l'obligation légale, toute personne physique ou morale (à l'exception de celles visées au 3° du IV de l'article L. 233-7 du Code de commerce) détenant seule ou de concert, au titre d'une ou plusieurs opérations de cession temporaire ou assimilées au sens de l'article L. 225-126 du code précité, un nombre d'actions représentant plus de 0,5 % des droits de vote de la Société, est tenu d'informer la Société ainsi que l'Autorité des marchés financiers, du nombre d'actions possédées à titre temporaire, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure, heure de Paris.

Les déclarations à la Société peuvent être envoyées à la Société à l'adresse suivante : Invest@essilor.com

À défaut d'avoir été déclarées, les actions acquises au titre de l'une des opérations temporaires précitées seront privées du droit de vote à l'Assemblée d'actionnaires concernée et pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à la vente ou la restitution des actions.

Ce courriel devra obligatoirement contenir les informations suivantes :

- ▶ nom ou dénomination sociale et personne à contacter (nom, fonction, téléphone, adresse électronique) ;
- ▶ identité du cédant (nom ou dénomination sociale) ;
- ▶ nature de l'opération ;
- ▶ nombre d'actions acquises au titre de l'opération ;
- ▶ code ISIN de l'action admise aux négociations sur Euronext Paris ;
- ▶ date et échéance de l'opération ;
- ▶ convention de vote (le cas échéant).

Ces informations seront publiées sur le site internet de la Société.

L'Assemblée Générale 2017

L'Assemblée Générale Mixte Ordinaire et Extraordinaire sera convoquée pour le 11 mai 2017.

Au sujet des autorisations financières proposées à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2017, vous référer au paragraphe 5.2.1.4.

Concernant la demande de renouvellement de l'autorisation financière de rachat d'actions, présentée à l'Assemblée Générale Ordinaire du 11 mai 2017, vous reporter au paragraphe 5.2.2.3 « Programmes de rachat d'actions ».

5.1.8 Dispositions relatives au seuil de participation

En sus des déclarations légales, les statuts prévoient que toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, directement ou indirectement, venant à détenir 1 % des droits de vote est tenue d'en informer la Société dans les cinq jours par lettre recommandée avec accusé de réception adressée à son siège social. Cette obligation de déclaration est renouvelée pour chaque nouveau franchissement de seuil de 2 % supplémentaires.

Cette information est également faite dans les mêmes délais lorsque la participation en droits de vote devient inférieure aux seuils ci-dessus mentionnés.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote dans les conditions prévues par la loi, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital en font la demande lors de l'assemblée.

5.2 Le capital social

5.2.1 Évolution du capital

5.2.1.1 Répartition du capital en 2016

Au 31 décembre 2016	Nombre d'actions	%	Nombre de droits de vote	%
Actionnariat interne				
(Salariés actifs, anciens salariés et retraités)				
▶ FCPE Valoptec International	4 521 311	2,1 %	9 042 622	3,9 %
▶ FCPE groupe Essilor cinq et sept ans	4 699 413	2,1 %	8 982 303	3,9 %
▶ Fonds réservé aux salariés étrangers	841 032	0,4 %	884 900	0,3 %
▶ Actions au nominatif pur ou administré détenues par les salariés	7 891 968	3,6 %	14 153 454	6,1 %
SOUS-TOTAL	17 953 724	8,2 %	33 063 279	14,2 %
Actionnariat partenaire ^(a)				
Actions en nominatif pur ou administré détenues par les partenaires	344 240	0,2 %	687 480	0,3 %
SOUS-TOTAL	18 297 964	8,4 %	33 750 759	14,5 %
Auto-détention				
▶ Actions propres	2 046 140	0,94 %		
▶ Contrat de liquidité				
SOUS-TOTAL	2 046 140	0,94 %		
PUBLIC	198 163 597	90,7 %	199 410 478	85,5 %
TOTAL	218 507 701	100 %	233 161 237	100 %

(a) L'actionnariat partenaire désigne la part des actions d'Essilor International détenue par les salariés, dirigeants et, le cas échéant, les anciens salariés et les anciens dirigeants de sociétés dans lesquelles Essilor International a détenu une participation ayant été ensuite intégralement cédée.

Au 31 décembre 2016, le capital social s'élevait à 39 331 386,18 euros, divisé en 218 507 701 actions ordinaires entièrement libérées, d'une valeur nominale de 0,18 euro.

Compte tenu, d'une part, des droits de vote double qui sont conférés aux actions détenues sous la forme nominative depuis deux ans et, d'autre part, de l'absence de droits de vote conférée aux actions auto-détenues, le nombre total de droits de vote exerçables attachés au capital au 31 décembre 2016 est de 233 161 237.

Le capital a été modifié par plusieurs opérations au cours de l'exercice :

- ▶ création de 1 578 804 actions nouvelles de 0,18 euro de valeur nominale résultant de l'opération de paiement du dividende en action, soit une augmentation du capital social de 284 184,60 euros hors prime d'émission ;

- ▶ création de 331 945 actions nouvelles de 0,18 euro de valeur nominale souscrites par les fonds communs de placement groupe Essilor cinq et sept ans, soit une augmentation du capital social de 59 750,10 euros hors prime d'émission ;

- ▶ création de 140 512 actions nouvelles de 0,18 euro de valeur nominale résultant des levées d'options de souscription d'actions, soit une augmentation du capital social de 25 292,16 euros hors prime d'émission.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert, 5 % ou plus des droits de vote au 31 décembre 2016. Aucun changement significatif de la situation actionnariale n'était intervenu au 31 janvier 2017. À noter que celle-ci est susceptible d'être modifiée en lien avec le projet de rapprochement d'Essilor et Luxottica (cf. section 3.2.3).

Dilution maximale à la fin de l'exercice

En tenant compte de l'ensemble des titres qui donneront potentiellement accès au capital postérieurement au 31 décembre 2016, quel que soit le prix d'exercice de l'option sous-jacente, la dilution maximale du capital pourrait être la suivante :

Au 31 décembre 2016	En nombre d'actions	%	En nombre de droits de vote	%
Situation au capital à la fin de l'année	218 507 701		233 161 237	
Options de souscriptions d'actions en vie	490 845	0,2 %	490 845	0,2 %
Droits à actions de performance en vie	4 345 803	1,9 %	4 345 803	1,8 %
DILUTION TOTALE POTENTIELLE	4 836 648	2,1 %	4 836 648	2,0 %
Capital total dilué à la fin de l'année	223 344 349		237 997 885	

Le détail de l'évolution du capital en 2016 figure au chapitre 3.4 note 10 des états financiers consolidés et à la note 12, chapitre 3.8 de l'annexe aux comptes annuels de l'exercice.

5.2.1.2 Répartition du capital en 2015 et 2014

Au 31 décembre 2015	Nombre d'actions	%	Nombre de droits de vote	%
Actionnariat interne				
(Salariés actifs, anciens salariés et retraités)				
▶ FCPE Valoptec International	4 748 023	2,2 %	9 483 751	4,1 %
▶ FCPE groupe Essilor cinq et sept ans	4 642 163	2,1 %	8 964 929	3,9 %
▶ Fonds réservé aux salariés étrangers	841 052	0,4 %	870 359	0,4 %
▶ Actions au nominatif pur ou administré détenues par les salariés	7 411 239	3,4 %	12 855 536	5,6 %
SOUS-TOTAL	17 642 477	8,2 %	32 174 575	14 %
Actionnariat partenaire ^(a)				
Actions en nominatif pur ou administré détenues par les partenaires	343 240	0,2 %	686 480	0,3 %
SOUS-TOTAL	17 985 717	8,3 %	32 861 055	14,3 %
Auto-détention				
▶ Actions propres	2 860 098	1,3 %		
▶ Contrat de liquidité				
SOUS-TOTAL	2 860 098	1,3 %		
PUBLIC	195 610 625	90,4 %	196 947 451	85,7 %
TOTAL	216 456 440	100 %	229 808 506	100 %

(a) L'actionnariat partenaire désigne la part des actions d'Essilor International détenue par les salariés, dirigeants et, le cas échéant, les anciens salariés et les anciens dirigeants de sociétés dans lesquelles Essilor International a détenu une participation ayant été ensuite intégralement cédée.

Au 31 décembre 2014	Nombre d'actions	%	Nombre de droits de vote	%
Actionnariat interne				
(Salariés actifs, anciens salariés et retraités)				
▶ FCPE Valoptec International	5 138 786	2,4 %	10 212 138	4,5 %
▶ FCPE groupe Essilor cinq et sept ans	4 850 547	2,2 %	9 300 092	4,1 %
▶ Fonds réservé aux salariés étrangers	771 871	0,4 %	792 079	0,3 %
▶ Actions au nominatif pur ou administré détenues par les salariés	6 995 113	3,2 %	12 205 511	5,3 %
SOUS-TOTAL	17 756 317	8,2 %	32 509 820	14,2 %
Actionnariat partenaire ^(a)				
Actions en nominatif pur ou administré détenues par les partenaires	343 240	0,2 %	686 480	0,3 %
SOUS-TOTAL	18 099 557	8,4 %	33 196 300	14,5 %
Auto-détention				
▶ Actions propres	3 959 921	1,8 %		
▶ Contrat de liquidité				
SOUS-TOTAL	3 959 921	1,8 %		
PUBLIC	193 833 050	89,8 %	195 372 367	85,5 %
TOTAL	215 892 528	100 %	228 568 667	100 %

(a) L'actionnariat partenaire désigne la part des actions d'Essilor International détenue par les salariés, dirigeants et, le cas échéant, les anciens salariés et les anciens dirigeants de sociétés dans lesquelles Essilor International a détenu une participation ayant été ensuite intégralement cédée.

5.2.1.3 Historique du capital social

Évolution du capital social au cours des cinq dernières années En milliers d'euros	Nombre d'actions	Nominal	Prime d'émission	Montants successifs du capital nominal	Nombre cumulé d'actions de la Société
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2011				38 527	214 038 296
Souscription d'actions réservées aux fonds communs de placement groupe Essilor	385 354	69	21 927	38 596	214 423 650
Exercice d'option de souscription	2 700 390	486	95 417	39 082	217 124 040
Annulation d'actions propres	(2 400 000)	(432)	(113 122)	38 650	214 724 040
Incorporation réserves pour augmentation de capital				38 650	214 724 040
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2012				38 650	214 724 040
Souscription d'actions réservées aux fonds communs de placement groupe Essilor	377 407	68	23 267	38 719	215 101 447
Exercice d'option de souscription	1 098 051	198	44 800	38 916	216 199 498
Annulation d'actions propres	(1 500 000)	(270)	(77 530)	38 646	214 699 498
Incorporation réserves pour augmentation de capital				38 646	214 699 498
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2013				38 646	214 699 498
Souscription d'actions réservées aux fonds communs de placement groupe Essilor	337 182	61	23 451	38 707	215 036 680
Exercice d'option de souscription	855 848	154	34 840	38 861	215 892 528
Annulation d'actions propres				38 861	215 892 528
Incorporation réserves pour augmentation de capital				38 861	215 892 528
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2014				38 861	215 892 528
Souscription d'actions réservées aux fonds communs de placement groupe Essilor	257 057	46	24 901	38 907	216 149 585
Exercice d'option de souscription	306 855	55	14 531	38 962	216 456 440
Annulation d'actions propres				38 962	216 456 440
Incorporation réserves pour augmentation de capital				38 962	216 456 440
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2015				38 962	216 456 440
paiement dividende en actions	1 578 804	284	157 722	39 246	218 035 244
Souscription d'actions réservées aux fonds communs de placement groupe Essilor	331 945	59,75	26 489	39 306	218 367 189
exercice d'option de souscription	140 512	25,29	6 944	39 331	218 507 701
Annulation d'actions propres				39 331	218 507 701
Incorporation réserves pour augmentation de capital				39 331	218 507 701
CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016				39 331	218 507 701

5.2.1.4 Délégations et autorisations accordées au Conseil d'administration

Récapitulatif des délégations de l'Assemblée Générale

Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité ⁽¹⁾

Capital émis et capital autorisé non émis : le tableau ci-après récapitule les délégations en cours de validité accordées par les Assemblées Générales des actionnaires du 5 mai 2015 et 11 mai 2016 au Conseil d'administration portant sur le capital et fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations.

Nature de la délégation	Date de l'Assemblée Générale (n° résolution)	Durée (date d'expiration)	Montant maximum autorisé	Utilisation au 31/12/2016
Augmentations du capital social au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux				
Augmentation du capital social réservée aux salariés	11 mai 2016 (12 ^e)	21 mois (10 février 2018)	1,5 % du capital social (à la date de l'émission)	0,15 %
Attribution gratuite d'actions (actions de performance) au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux	5 mai 2015 (14 ^e)	38 mois (4 juillet 2018)	2,5 % du capital social (à la date d'attribution)	1,27 %
Attribution d'options de souscription d'actions au profit des salariés	5 mai 2015 (15 ^e)	38 mois (4 juillet 2018)	1 % du capital social (à la date d'attribution)	0,10 %
Augmentations du capital social				
Augmentation du capital par émission d'actions avec maintien du droit préférentiel de souscription	11 mai 2016 (13 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	1/3 du capital social (à la date de l'AG) 1 500 millions d'euros pour les titres d'emprunt	Néant
Augmentation du capital par émission d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription	11 mai 2016 (14 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	10 % du capital social (à la date de l'AG) 1 milliard d'euros pour les titres d'emprunt	Néant
Attribution de titres auprès d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs (article L. 411-2 II C. mon & fin)	11 mai 2016 (15 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	10 % du capital social (à la date de l'AG) 1,2 milliard d'euros pour les titres d'emprunt	Néant
Option de sur-allocation (applicable au titre des résolutions 13,14, 15)	11 mai 2016 (16 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	15 % de l'émission initiale	Néant
Augmentation du capital en rémunération d'apport en nature de titres	11 mai 2016 (17 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	10 % du capital social à la date de l'Assemblée Générale	Néant
Émission d'actions selon modalités de prix alternatives à celles fixées au titre des résolutions 17 et 20	11 mai 2016 (18 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	10 % du capital social (à la date de l'AG)	Néant
Limitation globale des autorisations avec suppression du droit préférentiel de souscription ou réservée à l'apporteur en nature (14, 15, 16, 17,18)	11 mai 2016 (19 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	10 % du capital social (à la date de l'AG) Ce plafond s'impute sur le plafond global du tiers du capital social (résolution n° 16)	Néant
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou autres.	11 mai 2016 (20 ^e)	26 mois (10 juillet 2018)	500 millions d'euros	Néant
Rachat par la Société de ses propres actions				
Achat par la Société de ses propres actions	11 mai 2016 (10 ^e)	18 mois (10 novembre 2017)	10 % du capital social à la date de réalisation des achats	0,13 %
Réduction du capital social par annulation d'actions				
Annulation d'actions acquises par la Société dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce	11 mai 2016 (11 ^e)	24 mois (10 mai 2018)	10 % du capital social au jour de l'annulation par périodes de 24 mois	Néant

(1) Article L. 225-100 du Code de commerce.

Autorisations financières proposées à l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 mai 2017

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée Générale de lui déléguer sa compétence à l'effet de réaliser des augmentations de capital réservées aux adhérents d'un Plan d'Épargne d'Entreprise et de proposer la souscription d'actions à des salariés du groupe

Essilor hors de France dans la limite de 1,5 % du capital (la durée de ces autorisations sont respectivement fixées à 26 mois et 18 mois).

Concernant la demande de renouvellement de l'autorisation financière de rachat d'actions, présentée à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017, vous reporter au paragraphe 5.2.2.3 « Programmes de rachat d'actions ».

5.2.2 L'action Essilor

L'action Essilor est cotée sur le marché Euronext Paris – Euronext – Valeurs locales, compartiment A. Son code ISIN et Euronext est FR0000121667. Les actions Essilor sont éligibles au service de règlement différé (SRD).

L'action Essilor fait partie des indices CAC 40, SBF 120, CAC All-Tradable, Euronext 100, EURO STOXX 50, STOXX All Europe 100, FTSEurofirst 300, MSCI World et MSCI Europe.

L'action Essilor est également intégrée à plusieurs indices spécialisés dans l'investissement socialement responsables :

- ▶ FTSE4Good, publié par le *Financial Times* et le *London Stock Exchange* (FTSE) ;
- ▶ Ethibel Excellence Global et Europe ;
- ▶ ECPI Indices ;

- ▶ DJSI World & Europe ;
- ▶ STOXX Global ESG Leaders ;
- ▶ MSCI World ESG & SRI et World Low Carbon Leader.

Essilor fait partie de l'indice Euronext FAS IAS, lancé par Euronext et la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et d'anciens salariés (FAS). Il est composé de l'ensemble des valeurs du CAC All-Tradable ayant un actionnariat salarié significatif : au moins 3 % du capital en actions détenu par plus du quart des salariés en France. Concernant l'actionnariat salarié, vous référer également au paragraphe 5.2.6.3.

Les actions sont librement négociables et indivisibles à l'égard de la Société.

5.2.2.1 Principales données boursières

(Source : Reuters, Bloomberg et Euronext)

	Cours de bourse (en euros)			Nombre d'actions en circulation au 31 décembre	Capitalisation boursière au 31 décembre ^(a) (en millions d'euros)
	En séance Plus haut	En séance Plus bas	Cours de clôture		
2016	124,55	93,41	107,35	218 507 701	22 242
2015	125,15	88,72	115,05	216 456 440	22 379
2014	93,26	70,51	92,68	215 892 528	17 942
2013	89,99	71,90	77,28	214 699 498	14 882
2012	78,24	54,50	76,02	214 724 040	14 578
2011	57,72	46,61	54,55	214 038 296	10 968
2010	51,17	40,84	48,18	211 655 342	9 741
2009	42,00	26,08	41,75	215 509 972	8 395

(a) Retenue dans le cadre de l'indice CAC40.

5.2.2.2 Évolution du cours de bourse et volume des transactions

(Sources : Bloomberg, Reuters et Euronext Paris)

Marchés boursiers : Euronext Paris, Turquoise, Bats Europe, Chi-x Alternative, Equiduct, London Stock Exchange, SmartPool, Acquis Exchange, XAQU.

	Volume des transactions (en millions de titres)	Volume des transactions, en capitaux (en millions d'euros)	Cours de bourse, (en euros)	
			En séance Plus haut	En séance Plus bas
2015				
Septembre	23,01	2 475	111,95	102,45
Octobre	19,05	2 124	120,90	105,00
Novembre	14,25	1 822	124,55	118,10
Décembre	18,81	2 195	125,15	111,70
2016				
Janvier	19,94	2 214	114,35	106,20
Février	19,30	2 136	116,10	102,10
Mars	19,56	2 147	116,50	105,50
Avril	18,63	2 055	116,60	104,80
Mai	15,80	1 806	118,75	110,75
Juin	21,04	2 425	120,10	106,50
Juillet	14,94	1 787	124,55	112,40
Août	14,11	1 699	116,45	110,65
Septembre	17,76	2 053	119,15	112,15
Octobre	22,83	2 464	117,05	100,95
Novembre	28,90	2 880	104,20	93,41
Décembre	19,93	2 050	107,35	97,00
2017				
Janvier	35,22	3 871	121,15	101,45

5.2.2.3 Programmes de rachat d'actions

En mai 2016, l'Assemblée Générale a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, à l'achat de ses propres actions ordinaires représentant jusqu'à 10 % du nombre des actions composant le capital social à la date de l'achat, et ce pour une durée de 18 mois expirant le 10 novembre 2017.

En application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce, le Conseil d'administration indique qu'au cours de l'exercice 2016, il a fait usage de l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 5 mai 2015 puis de celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 11 mai 2016.

L'objectif principal de ce programme a été la couverture des programmes au bénéfice des salariés.

Bilan des opérations de rachats d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce, aucune réallocation d'actions n'a été effectuée en 2016.

À ce titre, la Société a acquis 299 490 actions entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2016 au prix moyen brut de 102,06 euros et n'en a pas vendu sur le marché. Le montant moyen des frais de négociation (incluant les commissions hors taxe) a été de 3 centimes par titre, amenant le prix moyen d'achat net à 102,09 euros. Au 31 décembre 2016, Essilor détenait ainsi un total de 2 046 140 actions propres, soit 0,94 % du capital. La valeur nominale de ces titres était de 368 305,2 euros et leur valeur comptable de 167,5 millions d'euros (soit un prix de revient net moyen de 81,85 euros par action).

Contrat de liquidité

La Société n'a pas eu recours à un contrat de liquidité en 2016.

	2016
	Auto-détention
Nombre Titres début période – 1^{er} janvier	2 860 098
Levées d'option d'achat	
Livraison d'actions de performance	(1 113 448)
Conversions d'obligations convertibles avec livraison	
Annulation d'actions propres	
Achat d'actions propres	299 490
Nombre Titres fin période – 31 décembre	2 046 140

Situation au 31 janvier 2017

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte	0,94 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	0
Nombre de titres détenus en portefeuille	2 045 772
Valeur comptable du portefeuille (en euros)	167 437 153
Valeur de marché du portefeuille ^(a) (en euros)	221 761 685

(a) Sur la base du cours de clôture au 31 janvier 2017.

	Flux bruts cumulés du 1 ^{er} mars 2016 au 31 janvier 2017			Positions ouvertes au 31 janvier 2017						
	Achats	Ventes	Annulations	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente				
				Calls achetés	Puts vendus	Achats à terme	Calls achetés	Puts vendus	Ventes à terme	
Nombre de titres	299 490									
Échéance maximale moyenne										
Cours Moyen de la transaction (en euros)	102,06									
Montants (en euros)	30 566 842									

Renouvellement de l'autorisation financière de rachat d'actions

En application des dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF, le renouvellement de l'autorisation de rachat d'actions présentée à l'assemblée du 11 mai 2017 est demandé pour les seuls objectifs listés ci-après. L'ordre effectif d'utilisation de l'autorisation de rachat sera fonction des besoins et des opportunités.

Les objectifs principaux de ce programme sont :

- ▶ la couverture de plans d'options d'achat d'actions ou autres allocations d'actions au profit des salariés, notamment l'attribution gratuite d'actions prévue aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, au profit du personnel et des dirigeants du Groupe ;
- ▶ l'achat d'actions pour annulation, notamment en compensation de la dilution créée par l'exercice d'options de souscription d'actions par le personnel et les dirigeants du Groupe ;
- ▶ la couverture éventuelle de titres de créances convertibles ou échangeables en actions de la Société, par achat d'actions pour livraison (en cas de livraison de titres existants lors de l'exercice du droit à conversion), ou par achat d'actions pour annulation (en cas de création de titres nouveaux lors de l'exercice du droit à conversion) ;
- ▶ l'animation du cours dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme au Règlement Délégué (UE) 2016/1052 de la Commission du 8 mars 2016 complétant le Règlement (UE) n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil par des normes techniques de réglementation concernant les conditions applicables aux programmes de rachat et aux mesures de stabilisation ;
- ▶ la remise ultérieure en échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du capital ;
- ▶ la mise en œuvre de toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la réglementation ou l'Autorité des marchés financiers ou pour tout autre objectif permis conformément au droit applicable.

À tout moment, sur toutes les opérations relatives à l'ensemble de ces objectifs cumulés, la Société ne pourra détenir plus de 10 % de son capital.

Synthèse des principales caractéristiques de l'opération projetée :

- ▶ titres concernés : actions ordinaires Essilor International (compartiment A) ;
- ▶ pourcentage de détention maximum du capital proposé à l'Assemblée Générale Mixte du 11 mai 2017 : 10 % du capital, soit à titre d'exemple 21 850 770 actions sur la base du capital au 31 décembre 2016 ;
- ▶ pourcentage de rachat maximum réalisable compte tenu des actions auto-détenues au 31 décembre 2016 : 9,06 % du capital, soit à titre d'exemple [21 850 770 - 2 046 140 = 19 804 630] actions sur la base du capital au 31 décembre 2016 ;
- ▶ prix d'achat par action maximum : 145 euros, éventuellement ajusté en cas d'opérations sur le capital social.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourra être effectué et payé par tous moyens sur un marché réglementé ou de gré à gré (y compris par rachat simple, par instruments financiers ou produits dérivés, ou par la mise en place de stratégies optionnelles). Ces opérations pourront être réalisées sous forme de blocs de titres pouvant atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Cette autorisation est à donner pour une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 10 novembre 2018.

5.2.2.4 Annulation d'actions et réduction de capital

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 11 mai 2016, a autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation de tout ou partie des actions propres que la Société pourrait détenir dans la limite maximale de 10 % de son capital social par périodes de 24 mois. En 2016, Essilor International n'a pas effectué d'annulation d'actions.

5.2.3 Actions et Droits Essilor détenus par les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance

Situation au 31 décembre 2016

	Membres salariés et mandataires sociaux du Conseil d'administration					
	Hubert SAGNIÈRES	Laurent VACHEROT	Yi HE	Juliette FAVRE	Maureen CAVANAGH	Franck HENRIONNET
Actions	293 116	207 316	25 242	3 312	2 704	2 314
Droits à actions de performance						
▶ 25 novembre 2013	45 000		2 200		2 000	
▶ 20 décembre 2013						
▶ 25 novembre 2014	40 000		2 200		2 000	
▶ 19 décembre 2014						
▶ 2 décembre 2015	35 000	30 000	1 870	765	1 700	85
▶ 18 décembre 2015				20		20
▶ 22 septembre 2016	35 000	32 005	1 875	770	1 705	90
▶ 19 décembre 2016	35 000	15	1 875	15		15

Administrateurs indépendants

Au 31 décembre 2016, les administrateurs indépendants n'avaient pas d'options de souscription d'actions ni de droits à actions de performance. Ils détenaient 11 692 actions Essilor.

5.2.4 Options de souscription d'actions

Les options de souscription d'actions, si elles sont exercées, donnent lieu à la création d'actions ordinaires Essilor.

Le nombre total d'actions susceptibles d'être créées par levées d'options de souscription s'élève à 490 845 au 31 décembre 2016.

Le prix de souscription est égal à la moyenne des cours d'ouverture des vingt séances de bourse précédant la date du Conseil d'administration ayant décidé de l'attribution.

Les plans capés autorisent, pour chaque bénéficiaire, un gain maximum de 100 % de la valeur de l'enveloppe d'options attribuées.

Les plans capés de performance sont, en plus, soumis à une condition de performance du cours de bourse et peuvent être annulés si elle n'est pas atteinte (comme pour les actions de performance, citées au paragraphe 5.2.5).

Date d'attribution ^(a)	Nombre d'options attribuées	Dont au Comité exécutif	Prix de souscription (en euros)	Nombre d'options en circulation au 31 décembre 2016	Nombre d'options en circulation au 31 janvier 2017
26 novembre 2009 ^(b)	1 579 120	314 160	38,96		
25 novembre 2010 ^(b)	634 760		48,01	59 056	48 075
24 novembre 2011 ^(b)	85 620		52,27	6 280	5 280
27 novembre 2012 ^(b)	81 760		71,35	37 193	31 450
25 novembre 2013 ^(b)	87 880		77,29	63 016	60 116
25 novembre 2014 ^(b)	121 505	21 000	87,16	111 445	110 378
2 décembre 2015 ^(b)	100 023	13 500	121,32	97 868	97 868
22 septembre 2016 ^(b)	119 392		114,88	115 987	115 675
TOTAL	2 810 060	348 660		490 845	468 842

(a) Les plans antérieurs à celui du 26 novembre 2009 n'ont plus d'options de souscription en circulation.

(b) Plans capés de performance.

La situation des options de souscription d'actions s'établit comme suit :

Seuls sont considérés les plans d'attribution pour lesquels des options sont encore en circulation.

	Au 31 décembre 2016	Dont en 2016	Au 31 janvier 2017	Dont en 2017
Options attribuées ^(a)	2 810 060	119 392	2 810 060	
Options annulées ^(a)	371 711	91 666	373 344	1 633
Options levées ^(a)	1 947 504	140 512	1 967 874	20 370
Options restantes ^{(a) et (b)}	490 845		468 842	

(a) Plans du 26 novembre 2009 au 22 septembre 2016.

(b) Soit 0,22 % du capital au 31 décembre 2016.

5.2.5 Actions de performance

Les droits à actions de performance, s'ils sont exercés, peuvent donner lieu à l'attribution d'actions ordinaires Essilor existantes ou créées.

Le Conseil d'administration dans sa séance du 22 novembre 2006 a décidé de procéder pour la première fois à une attribution d'actions de performance. Cette attribution a fait l'objet d'études préalables afin d'évaluer l'intérêt d'une telle attribution et d'en déterminer les termes et conditions, dont les conclusions ont été les suivantes :

- ▶ l'attribution d'actions de performance permet de réduire la dilution potentielle de plus de moitié par rapport à une attribution d'options de souscription ayant un profil de gain potentiel équivalent ;
- ▶ le système des attributions d'actions est de nature à faciliter la conservation des titres par les attributaires, a contrario des options de souscription (ou d'achat) d'actions dont le financement par les bénéficiaires entraîne dans la quasi-totalité des cas une cession partielle ou totale ;
- ▶ les conditions d'attribution des actions de performance ont été calibrées de manière à ce que le profil d'espérance de gain soit le plus proche possible de celui des bénéficiaires d'options. Enfin, afin de faire également converger les intérêts des actionnaires et ceux des salariés attributaires, l'attribution définitive des titres est subordonnée à la croissance du cours de bourse.

5.2.5.1 Conditions d'acquisition des actions et obligation de conservation

Les plans de rémunération à long terme d'Essilor ont été pensés pour favoriser l'alignement de l'intérêt des actionnaires salariés sur celui des actionnaires extérieurs.

Les actions de performance attribuées de 2006 à 2016 sont régies par des règlements de plan d'actions de performance avec des conditions qui ont évolué depuis 2006.

Depuis 2010, l'attribution définitive des actions de performance dépend :

- ▶ d'une condition de performance basée sur la progression du cours de bourse de l'action mesurée sur plusieurs années ;
- ▶ d'une condition de présence afin de garantir l'engagement sur le long terme des bénéficiaires et leur fidélité à l'Entreprise ;
- ▶ d'une obligation de conservation des actions définitivement acquises pour renforcer la convergence entre l'intérêt des salariés actionnaires et celui des actionnaires extérieurs ;
- ▶ de conditions renforcées pour les mandataires sociaux.

Condition de performance

Pour les plans de 2012 à 2014, l'acquisition définitive et le nombre des actions définitivement attribuées sont soumis à une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de l'action d'Essilor sur une période qui s'étale de deux ans jusqu'à six ans (de N+2 à N+6) à compter de leur attribution.

Au moment de l'attribution, le Cours Initial de Référence est déterminé (égal à la moyenne des 20 cours d'ouverture précédant la date d'attribution).

Deux ans après l'attribution (N+2), est calculé un Cours Moyen égal à la moyenne des cours d'ouverture pendant les trois mois précédant la date du deuxième anniversaire.

À partir des plans 2015 : l'acquisition définitive et le nombre des actions définitivement attribuées sont soumis à une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de l'action d'Essilor sur une période qui s'étale de trois ans jusqu'à six ans (de N+3 à N+6) à compter de leur attribution.

Au moment de l'attribution, le Cours Initial de Référence est déterminé (égal à la moyenne des 20 cours d'ouverture précédant la date d'attribution).

Trois ans après l'attribution (N+3), est calculé un Cours Moyen égal à la moyenne des cours d'ouverture pendant les trois mois précédant la date du troisième anniversaire.

Si la progression entre le Cours Moyen et le Cours Initial de Référence est :

- ▶ **supérieure à 22,5 %** (soit une progression annualisée⁽¹⁾ de 7 %), toutes les actions attribuées initialement sont définitivement acquises sous réserve du respect de la condition de présence (détaillée dans la section « Condition de présence ») ;
- ▶ **supérieure ou égale à 6,1 % et inférieure à 22,5 %** (correspondant respectivement à une progression annualisée⁽¹⁾ supérieure ou égale à 2 % et inférieure à 7 %), une partie seulement des actions attribuées initialement est définitivement acquise sous réserve du respect de la condition de présence (détaillée dans la section « Condition de présence ») ;
- ▶ **inférieure à 6,1 %** (soit une progression annualisée inférieure à 2 %), aucune action n'est acquise. Dans ce cas, une nouvelle évaluation de la performance sera effectuée trois mois plus tard avec des bornes de progression annualisées du cours de bourse calées entre 2 % et 7 %. Cette mesure de la performance pourra être réitérée jusqu'au jour du sixième anniversaire de la date d'attribution (N+6).

Lorsque, pour la première fois, la progression annualisée entre le Cours Moyen et le Cours Initial de Référence franchit le seuil de 2 % en progression annualisée, cela détermine une fois pour toutes le nombre d'actions définitivement attribuées, même si la progression annualisée augmente ultérieurement. Plus le temps passe, plus le seuil minimal (progression du cours de bourse) à atteindre pour percevoir un nombre minimum d'actions Essilor augmente : 6,1 % à N+3, 8,2 % à N+4... et 12,6 % à N+6.

Si, à la fin de N+6, le seuil minimal de 12,6 % de croissance du cours de bourse n'a pas été atteint, le plan est caduc et les salariés ne reçoivent aucune action Essilor.

Condition de présence

Plans de 2012 à 2014 : pour les résidents fiscaux français, l'acquisition des actions est soumise à la présence du bénéficiaire dans le Groupe à la date de réalisation de la condition de performance qui peut intervenir entre le deuxième anniversaire et le sixième anniversaire de l'attribution.

Pour les non-résidents fiscaux français, la condition de présence est fixée :

- ▶ au quatrième anniversaire de l'attribution si la réalisation de la condition de performance intervient entre le deuxième et le quatrième anniversaire ;
- ▶ au jour de la réalisation de la condition de performance lorsque celle-ci intervient après le quatrième anniversaire de l'attribution.

À partir des plans 2015 : pour les résidents fiscaux français, l'acquisition des actions est soumise à la présence du bénéficiaire dans le Groupe à la date de réalisation de la condition de performance qui peut intervenir entre le troisième anniversaire et le sixième anniversaire de l'attribution.

Pour les non-résidents fiscaux français, la condition de présence est fixée :

- ▶ au quatrième anniversaire de l'attribution si la réalisation de la condition de performance intervient entre le troisième et le quatrième anniversaire ;
- ▶ au jour de la réalisation de la condition de performance lorsque celle-ci intervient après le quatrième anniversaire de l'attribution.

Cette condition de présence est levée en cas de décès, d'invalidité, de licenciement économique ou de départ à la retraite du bénéficiaire.

Condition de conservation

Plans de 2012 à 2014 : Une fois que la condition de performance est atteinte, les actions acquises doivent être conservées. Les résidents fiscaux français peuvent céder les actions acquises au plus tôt à partir du sixième anniversaire de leur attribution initiale. Pour les non-résidents fiscaux français, la moitié des actions acquises doit être conservée pendant une période minimale de deux ans, l'autre moitié étant immédiatement cessible en vue du paiement des impôts. Vous référer également à la note 6 des notes aux états financiers consolidés, au chapitre 3.4.

À partir des plans 2015 : Une fois que la condition de performance est atteinte, les actions acquises doivent être conservées. Les résidents fiscaux français peuvent céder les actions acquises au plus tôt à partir du cinquième anniversaire de leur attribution initiale. Pour les non-résidents fiscaux français, la totalité des actions acquises est disponible à partir du 4^e anniversaire de leur attribution initiale. Vous référer également à la note 5 des notes aux états financiers consolidés, au chapitre 3.4.

(1) Pour les plans de 2012 à 2014 : Formule de calcul : $(\text{Cours Moyen} / \text{Cours Initial})^{(1/N)-1}$ où N est le nombre d'années entre l'attribution et la date de mesure de la performance. N = 2 puis, si la condition de performance n'est pas atteinte, 2,25... jusqu'à six au maximum.

À partir des plans de 2015 : Formule de calcul : $(\text{Cours Moyen} / \text{Cours Initial})^{(1/N)-1}$ où N est le nombre d'années entre l'attribution et la date de mesure de la performance. N = 3 puis, si la condition de performance n'est pas atteinte, 3,25... jusqu'à six au maximum ;

5.2.5.2 Droits à actions de performance en circulation

Date d'attribution ^(a)	Nombre de droits attribués	Dont au Comité exécutif	Cours Initial de Référence (utile à l'évaluation de la performance) (en euros)	Nombre de droits en circulation au 31 décembre 2016	Nombre de droits en circulation au 31 janvier 2017
27 novembre 2012	1 176 340		71,35		
14 décembre 2012	98 640		71,35		
25 novembre 2013	1 279 460	161 000	77,29	704 880	704 735
20 décembre 2013	96 880		77,29	280	260
25 novembre 2014	1 448 464	197 500	87,16	888 229	887 219
19 décembre 2014	96 440		87,16	240	240
2 décembre 2015	1 251 533	305 900	121,32	1 230 458	1 229 159
18 décembre 2015	91 620	280	121,32	86 060	85 540
22 septembre 2016	1 372 233	320 420	114,88	1 367 826	1 365 976
19 décembre 2016	67 830	195	99,97	67 830	67 830
TOTAL	6 979 440	1 724 425		4 345 803	4 340 959

(a) Les plans antérieurs à celui du 27 novembre 2012 n'ont plus de droit à action de performance à acquérir.

La situation des droits à actions de performance s'établit comme suit :

	Au 31 décembre 2016	Dont en 2016	Au 31 janvier 2017	Dont en 2017
Droits attribués ^(a)	6 979 440	1 440 063	6 979 440	
Droits annulés ^(a)	315 419	106 969	319 895	4 476
Droits levés ^(a)	2 318 218	1 113 448	2 318 586	368
Droits restants ^{(a) et (b)}	4 345 803		4 340 959	

(a) Les plans du 27 novembre 2012 au 19 décembre 2016.

(b) Soit 1,99 % du capital au 31 décembre 2016.

5.2.5.3 Attributions et levées de l'année

Attribution et exercice :

- ▶ des options de souscription d'actions ;
- ▶ des options d'achat d'actions ;
- ▶ des droits à actions de performance ;
consentis aux salariés non-mandataires sociaux.

	Nombre total	Prix moyen pondéré (en euros)	Date d'échéance	Plans afférents
Options consenties durant l'exercice 2016 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	24 281	114,88	22/09/2023	22/09/2016
Droits à actions de performance consentis durant l'exercice 2016 par l'émetteur et par toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre de droits ainsi consentis est le plus élevé (information globale)	169 932 75	114,88 99,97	22/09/2022 19/12/2022	22/09/2016 19/12/2016
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées durant l'exercice 2016 par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options d'achat ou de souscription ainsi levées est le plus élevé (information globale)	32 448	60,79		26/11/2009 25/11/2010 27/11/2012 25/11/2013 25/11/2014

5.2.5.4 Historique des attributions d'options de souscription et de droits à actions de performance

Concernant les actions de performance, vous référer également au paragraphe 5.2.5 « Actions de Performance ».

Plan	26/11/2009	25/11/2010	24/11/2011
Date d'Assemblée Générale	11 mai 2007	11 mai 2010	11 mai 2010
Date du Conseil d'administration	26 novembre 2009	25 novembre 2010	24 novembre 2011
Type de plan	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Maximum 1 579 120	Maximum 634 760	Maximum 85 620
Par les mandataires sociaux	230 000		
▶ Xavier Fontanet	80 000		
▶ Hubert Sagnières	150 000		
Par les dix premiers attributaires salariés	194 000	75 000	28 300
Point de départ d'exercice	28 novembre 2011	26 novembre 2012	25 novembre 2013
Date d'expiration	26/11/2016 ou 2017	25 novembre 2017	24 novembre 2018
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	38 960	48 010	52 270
Nombre de bénéficiaires	2 412	1 362	232
Modalités d'exercice ^(b)	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 50 % dans la troisième année et le solde les années suivantes. Annulation possible.	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 50 % dans la troisième année et le solde les années suivantes. Annulation possible.	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 50 % dans la troisième année et le solde les années suivantes. Annulation possible.
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	1 316 171	506 220	66 460
Options de souscription ou droits à actions de performance annulés	262 949	69 484	12 880
Options de souscription ou droits à actions de performance restants		59 056	6 280

(a) Plan capé de performance. Les plans capés de performance sont, en plus, soumis à une condition de performance du cours de bourse (comme les actions de performance) et peuvent être annulés si elle n'est pas atteinte.

(b) L'acquisition définitive des options de souscription est soumise à une condition de performance basée sur la progression annualisée du cours de bourse de l'action Essilor. Une deuxième condition de performance s'applique spécifiquement aux dirigeants mandataires sociaux : le nombre de d'options définitivement acquis peut être diminué en cas de taux moyen de réalisation des objectifs de la rémunération variable inférieur à 100 %.

Plan	27/11/2012	27/11/2012	14/12/2012	25/11/2013	25/11/2013
Date d'Assemblée Générale	11 mai 2012	11 mai 2012	11 mai 2012	11 mai 2012	11 mai 2012
Date du Conseil d'administration	27 novembre 2012	27 novembre 2012	27 novembre 2012	25 novembre 2013	25 novembre 2013
Type de plan	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Droits à actions de performance	Droits à actions de performance (Plan collectif France)	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Droits à actions de performance
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Maximum 81 760	Maximum 1 176 340	Maximum 98 640	Maximum 87 880	Maximum 1 279 460
Par les mandataires sociaux		45 000	20		45 000
► Xavier Fontanet					
► Hubert Sagnières		45 000	20		45 000
Par les dix premiers attributaires salariés	32 900	193 750	120	34 350	201 500
Point de départ d'exercice	27 novembre 2014	Résidents : 27 novembre 2014 Non-résidents : 27 novembre 2016 ^(c)	Résidents : 14 décembre 2014 Non-Résidents : 14 décembre 2016 ^(d)	25 novembre 2015 ^(e)	25 novembre 2015 ^(f)
Date de fin du plan	27 novembre 2019	27 novembre 2018 ou 2020	14 décembre 2018 ou 2020	25 novembre 2020	25 novembre 2019 ou 2021
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	71 350	NS ^(b)	NS ^(b)	77,29	NS ^(b)
Nombre de bénéficiaires	216	5 035	4 932	248	5 775
Modalités d'exercice	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 50 % dans la troisième année et le solde les années suivantes. Annulation possible.	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 50 % vendables à l'attribution, 50 % bloquées jusqu'au 27 novembre 2018 ou 2020 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. Vendables à partir du 27 novembre 2018 ou 2020 selon date attribution définitive.	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 50 % vendables à l'attribution, 50 % bloquées jusqu'au 14 décembre 2018 ou 2020 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. Vendables à partir du 14 décembre 2018 ou 2020 selon date attribution définitive.	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 50 % dans la troisième année et le solde les années suivantes. Annulation possible.	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 50 % vendables à l'attribution, 50 % bloquées jusqu'au 25 novembre 2019 ou 2021 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. Vendables à partir du 25 novembre 2019 ou 2021 selon date attribution définitive.
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	37 222	1 076 300	88 320	19 421	481 150
Options de souscription ou droits à actions de performance annulés	7 345	100 040	10 320	5 443	93 430
Options de souscription ou droits à actions de performance restants	37 193			63 016	704 880

(a) Plan capé de performance. Les plans capés de performance sont, en plus, soumis à une condition de performance du cours de bourse (comme les actions de performance) et peuvent être annulés si elle n'est pas atteinte.

(b) Si les actions de performance sont attribuées, elles seront produites et prises sur le stock d'actions propres détenu par la Société.

(c) Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 27 novembre 2016.

(d) Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 14 décembre 2016.

(e) Les options pourront être attribuées dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 77,29 euros.

(f) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 77,29 euros. Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 25 novembre 2017.

Plan	20/12/2013	25/11/2014	25/11/2014	19/12/2014
Date d'Assemblée Générale	11 mai 2012	11 mai 2012	11 mai 2012	11 mai 2012
Date du Conseil d'administration	25 novembre 2013	25 novembre 2014	25 novembre 2014	25 novembre 2014
Type de plan	Droits à actions de performance (Plan collectif France)	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Droits à actions de performance	Droits à actions de performance (Plan collectif France)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Maximum 96 880	Maximum 121 505	Maximum 1 448 464	Maximum 96 440
Par les mandataires sociaux	20		40 000	
▶ Xavier Fontanet				
▶ Hubert Sagnières	20		40 000	
Par les dix premiers attributaires salariés	120	59 900	238 600	200
Point de départ d'exercice	20 décembre 2015 ^(c)	25 novembre 2016 ^(d)	25 novembre 2016 ^(e)	19 décembre 2016 ^(f)
Date de fin du plan	20 décembre 2019 ou 2021	25 novembre 2021	25 novembre 2020 ou 2022	19 décembre 2020 ou 2022
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	NS ^(b)	87,16	NS ^(b)	NS ^(b)
Nombre de bénéficiaires	4 844	256	6 410	4 822
Modalités d'exercice	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 50 % vendables à l'attribution, 50 % bloquées jusqu'au 20 décembre 2019 ou 2021 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. Vendables à partir du 20 décembre 2019 ou 2021 selon date attribution définitive.	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 50 % dans la troisième année et le solde les années suivantes. Annulation possible.	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 50 % vendables à l'attribution, 50 % bloquées jusqu'au 25 novembre 2020 ou 2022 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. Vendables à partir du 25 novembre 2020 ou 2022 selon date attribution définitive.	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 50 % vendables à l'attribution, 50 % bloquées jusqu'au 19 décembre 2020 ou 2022 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. Vendables à partir du 19 décembre 2020 ou 2022 selon date attribution définitive.
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016	86 020	2 010	499 035	85 480
Options de souscription ou droits à actions de performance annulés	10 580	8 050	61 200	10 720
Options de souscription ou droits à actions de performance restants	280	111 445	888 229	240

(a) Plan capé de performance. Les plans capés de performance sont, en plus, soumis à une condition de performance du cours de bourse (comme les actions de performance) et peuvent être annulés si elle n'est pas atteinte.

(b) Si les actions de performance sont attribuées, elles seront produites et prises sur le stock d'actions propres détenu par la Société.

(c) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 77,29 euros. Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 20 décembre 2017.

(d) Les options pourront être attribuées dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 87,16 euros.

(e) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 87,16 euros. Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 25 novembre 2018.

(f) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 87,16 euros. Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 19 décembre 2018.

(g) En cas de décès ou d'invalidité, la totalité des options peut être exercée immédiatement.

Plan	02/12/2015	02/12/2015	18/12/2015
Date d'Assemblée Générale	5 mai 2015	5 mai 2015	5 mai 2015
Date du Conseil d'administration	2 décembre 2015	2 décembre 2015	18 décembre 2015
Type de plan	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Droits à actions de performance	Droits à actions de performance (Plan collectif France)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Maximum 100 023	Maximum 1 251 533	Maximum 91 620
Par les mandataires sociaux		35 000	
▶ Xavier Fontanet			
▶ Hubert Sagnières		35 000	
Par les dix premiers attributaires salariés	43 549	181 170	100
Point de départ d'exercice	2 décembre 2018 ^(c)	2 décembre 2018 ^(d)	18 décembre 2018 ^(e)
Date de fin du plan	2 décembre 2022	2 décembre 2020 ou 2023	18 décembre 2020 ou 2023
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	121,32	NS ^(b)	NS ^(b)
Nombre de bénéficiaires	283	6 744	4 581
Modalités d'exercice	Non-résidents et résidents : interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 100 % dans la quatrième année. Annulation possible.	Non-résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 100 % vendables à l'attribution au 2 décembre 2019 ou 2021 selon date attribution définitive. Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 100 % vendables à partir du 2 décembre 2020 ou 2023 selon date attribution définitive.	Pas de non-résidents sur ce plan Résidents : attribution soumise à performance. Annulation possible. 100 % vendables à partir du 18 décembre 2020 ou 2023 selon date attribution définitive.
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016		735 ^(f)	1 140 ^(f)
Options de souscription ou droits à actions de performance annulés	2 155	20 340	4 420
Options de souscription ou droits à actions de performance restants	97 868	1 230 458	86 060

(a) Plan capé de performance. Les plans capés de performance sont, en plus, soumis à une condition de performance du cours de bourse (comme les actions de performance) et peuvent être annulés si elle n'est pas atteinte.

(b) Si les actions de performance sont attribuées, elles seront produites et prises sur le stock d'actions propres détenu par la Société.

(c) Les options pourront être attribuées dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 121,32 euros.

(d) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 121,32 euros. Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 2 décembre 2019.

(e) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 121,32 euros.

(f) Actions définitivement acquises lors d'un décès ou d'une invalidité.

Plan	22/09/2016	22/09/2016	19/12/2016
Date d'Assemblée Générale	5 mai 2015	5 mai 2015	5 mai 2015
Date du Conseil d'administration	22 septembre 2016	22 septembre 2016	6 décembre 2016
Type de plan	Plan d'options de souscription d'actions capé, de performance ^(a)	Droits à actions de performance	Droits à actions de performance (Plan collectif France)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	Maximum 119 392	Maximum 1 372 233	Maximum 67 830
Par les mandataires sociaux		67 005	15
▶ Xavier Fontanet			
▶ Hubert Sagnières		35 000	
▶ Laurent Vacherot		32 005	15
Par les dix premiers attributaires salariés	24 281	169 932	75
Point de départ d'exercice	22 septembre 2019 ^(c)	22 septembre 2019 ^(d)	19 décembre 2019 ^(e)
Date de fin du plan	22 septembre 2023	22 septembre 2022	19 décembre 2022
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	114,88	NS ^(b)	NS ^(b)
Nombre de bénéficiaires	810	11 227	4 523
Modalités d'exercice	Non-résidents et résidents : sous réserve des conditions de présence : 100 % après 3 ans. interdiction d'exercer jusqu'à réalisation de la performance. Ensuite maximum 100 % dans la quatrième année. Annulation possible.	Non-résidents : Attribution soumise à la condition de présence et de performance. Annulation possible. 100 % vendables à l'attribution au 22 septembre 2020 Résidents : Attribution soumise à performance. Annulation possible. 100 % vendables à partir du 22 septembre 2021 selon date attribution définitive.	Pas de non-résidents sur ce plan Résidents : Attribution soumise à la condition de présence et de performance. Annulation possible. 100 % vendables pour le nominatif à partir du 19 décembre 2021, pour le pee à partir du 19 décembre 2024 ou 2026 selon date attribution définitive.
Nombre d'actions souscrites au 31 décembre 2016		38 ^(f)	
Options de souscription ou droits à actions de performance annulés	3 405	4 369	
Options de souscription ou droits à actions de performance restants	115 987	1 367 826	67 830

(a) Plan capé de performance. Les plans capés de performance sont, en plus, soumis à une condition de performance du cours de bourse (comme les actions de performance) et peuvent être annulés si elle n'est pas atteinte.

(b) Si les actions de performance sont attribuées, elles seront produites et prises sur le stock d'actions propres détenu par la Société.

(c) Les options pourront être attribuées dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 114,88 euros.

(d) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 114,88 euros.

Pour les non-résidents, les actions pourront être attribuées au plus tôt le 22 septembre 2019.

(e) Les actions pourront être attribuées aux résidents dès que la moyenne annualisée calculée est supérieure de 2 % par rapport au prix de 99,97 euros.

(f) Actions définitivement acquises lors d'un décès ou invalidité.

5.2.6 L'actionnariat

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire.

La Société peut à tout moment, conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, demander à l'organisme chargé de la compensation des titres des renseignements relatifs à la quantité des titres détenus ainsi que les nom, dénomination, nationalité, année de naissance ou année de constitution des détenteurs de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire détenant directement, indirectement ou de concert, 5 % ou plus des droits de vote.

Franchissements de seuils légaux

Durant l'exercice 2016, aucun franchissement de seuil légal n'a été déclaré à la hausse et à la baisse.

5.2.6.1 Droits de vote différents

Depuis le 22 juin 1974, un droit de vote double est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

Ce délai a été porté à cinq ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 11 juin 1983 et ramené à deux ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 3 mars 1997.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, auront également un droit de vote double.

La fusion de la Société est sans effet sur le droit de vote double qui peut être exercé au sein de la Société absorbante, si les statuts de celle-ci l'ont institué.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double.

Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de deux ans prévu au présent paragraphe.

Conformément à la loi, l'Assemblée Générale Extraordinaire ne peut supprimer le droit de vote double qu'avec l'autorisation d'une Assemblée spéciale des titulaires de ce droit.

Aucune restriction au droit de vote n'est apportée par les statuts de la Société au 31 décembre 2016.

5.2.6.2 Accord entraînant un changement de contrôle et pactes d'actionnaires

Contrats susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- ▶ le contrat de joint-venture avec Nikon Corporation contient une clause permettant à Nikon, sous certaines conditions, de racheter la participation de 50 % d'Essilor dans la joint-venture Nikon-Essilor ou de demander la liquidation de la joint-venture en cas de changement de contrôle d'Essilor International ;
- ▶ les lignes de financement bancaire mises en place par la Société comportent une clause d'exigibilité en cas de changement de contrôle d'Essilor International.

Autre élément susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique visés à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- ▶ l'actionnariat interne et partenaires détient 8,4 % du capital et 14,5 % des droits de vote. Il peut exercer le droit de vote de façon individuelle avec toutefois la possibilité de déléguer ce pouvoir aux représentants du FCPE sept ans et aux représentants de Valoptec Association.

À la connaissance de la Société, il n'existe ni pacte d'actionnaires, ni pacte de préférence, ni d'autre accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle.

5.2.6.3 Actionnariat des salariés

La présence d'un fort actionnariat interne de responsabilité, représenté et animé de façon indépendante et autonome à travers le monde par une association française de loi de 1901, « Valoptec Association », constitue pour Essilor un puissant levier de performance durable, d'alignement stratégique et d'excellence opérationnelle.

Le Groupe encourage par ailleurs fortement l'épargne salariale. Il offre, selon les pays, diverses possibilités de participation à des plans ou à des fonds.

Grâce à ces systèmes, 18 351 actionnaires internes du Groupe possèdent des actions Essilor. Ils représentent 8,2 % du capital et 14,2 % des droits de vote.

Les salariés du groupe Essilor peuvent devenir actionnaires de différentes façons.

Plans d'achat d'actions

Les salariés du groupe Essilor peuvent devenir actionnaires par l'acquisition, via différents plans d'achat d'entreprise, d'actions détenues directement, de parts de fonds communs de placement d'entreprise ou d'actions détenues hors de France.

Ces actions ou parts sont acquises en général avec l'aide financière de la filiale concernée du Groupe et sont obtenues par augmentation de capital ou par achats directs en bourse. Elles sont soumises à un blocage variable selon les pays, entre deux et sept ans.

- ▶ FCPE concernés : FCPE Valoptec International, FCPE groupe Essilor cinq ans, FCPE groupe Essilor sept ans, FCPE Essilor International.
- ▶ Actions détenues hors de France : *Essilor Shareholding Plan* (États-Unis), *Australian Shareholding Plan*, *Share Incentive Plan* (UK), *Irish Shareholding Plan*, ESPP Korea.
- ▶ Plans d'achat actionnariat direct : Afrique du Sud, Allemagne, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Danemark, Émirats Arabes Unis, Espagne, Estonie, Finlande, Hong Kong, Hongrie, Inde, Indonésie, Irlande, Italie, Laos, Malaisie, Mexique, Norvège, Pays-Bas, Philippines, Portugal, République Tchèque, Roumanie, Singapour, Suède, Suisse, UK, Taiwan, Thaïlande et Turquie.

Option de souscription d'action

La levée d'options de souscription d'actions, permet aussi l'acquisition de titres Essilor. À noter pour les salariés français la possibilité de financer la levée d'options de souscription d'action grâce au déblocage du PEE (plan d'épargne entreprise), les actions ainsi obtenues sont ensuite bloquées au nominatif issues du PEE pendant cinq ans.

Actions de performance

Les différents plans d'attribution de droits à actions de performance permettront aussi aux salariés de recevoir et garder des titres Essilor, à condition que les critères de performance du cours de bourse décrits dans les règlements des plans aient permis une attribution définitive.

5.2.7 Politique de distribution des dividendes

La Société n'a pas arrêté une politique en matière de distribution de dividendes. Chaque année, le dividende est proposé par le Conseil d'administration pour approbation par l'Assemblée Générale.

Dividende 2017, au titre de l'exercice 2016

Au titre de l'exercice 2016, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée Générale du 11 mai 2017 de porter le dividende net de 1,11 euro par action à 1,50 euro par action, soit une progression du dividende net par action de 35,1 % par rapport à l'année précédente.

La distribution représente 40 % du résultat net consolidé (part du Groupe) et reflète les bonnes performances du Groupe en 2016.

Le paiement du dividende interviendra à compter du 19 mai 2017. Il s'effectuera en numéraire.

Historique de la distribution globale et évolution du dividende

Au titre de l'exercice 2016 et des six précédents exercices, le dividende total mis en distribution a été le suivant :

En millions d'euros	Résultat net part du Groupe	Montant distribué	Ratio de distribution	Dividende net (en euros)	Date de mise en paiement
2016	813	325 ^(a)	40 %	1,50 ^(a)	19/5/2017
2015	757	237	31 %	1,11	8/6/2016
2014	642 ^(b)	216	34 %	1,02	21/5/2015
2013	593	198	33 %	0,94	27/5/2014
2012	584	185	32 %	0,88	4/6/2013
2011	506	177	35 %	0,85	29/5/2012
2010	462	173	37 %	0,83	19/5/2011

(a) Sur la base des actions auto-détenues au 31 janvier 2017 et sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale du 11 mai 2017.

(b) Ajusté des éléments non récurrents principalement liés à l'acquisition en 2014 des sociétés Transitions Optical, Coastal.com et Costa.

Tout dividende qui ne serait pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité serait prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Établissement assurant le paiement des dividendes de la Société

CACEIS Corporate Trust – 14, rue Rouget-de-Lisle – 92862 Issy-les-Moulineaux – France – Tél. : +33 (1) 57 78 00 00.

INFORMATIONS
COMPLÉMENTAIRES
DU DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE



6.1	PERSONNES RESPONSABLES	273
6.1.1	Responsable du Document de référence	273
6.1.2	Attestation du responsable du Document de référence	273
6.2	COMMISSAIRES AUX COMPTES	274
6.2.1	Commissaires aux comptes titulaires et suppléants	274
6.2.2	Démission, non-renouvellement	274
6.3	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	275
	Informations publiées au cours des douze derniers mois	275
6.4	TABLES DE CONCORDANCE	276
6.4.1	Document de référence	276
6.4.2	Rapport financier annuel	279
6.4.3	Rapport de gestion	279





BLOC-NOTES

DÉNOMINATION DE LA SOCIÉTÉ

La dénomination de la société est Essilor International (Compagnie Générale d'Optique), dans ce document, « Essilor », « la Société », ou « le Groupe ».

INFORMATIONS RELATIVES AU MARCHÉ

Sauf indication contraire :

- ▶ les informations relatives aux positions de marché sont basées sur les volumes vendus ;
- ▶ les informations de nature marketing, relatives au marché et à l'industrie ophtalmique et aux positions d'Essilor, sont de source Essilor et issues d'évaluations et études internes, pouvant être fondées sur des études de marché extérieures.

INFORMATIONS PROVENANT DE TIERCE PARTIE

Lorsque des informations proviennent d'une tierce partie, celles-ci ont été fidèlement reproduites et, pour autant que la Société le sache et soit en mesure de l'assurer à la lumière des données publiées par une telle tierce partie, aucun fait n'a été omis qui rendrait les informations reproduites inexacts ou trompeuses.

PERSONNES RESPONSABLES

Hubert Sagnières,
Président-Directeur Général

COMMISSAIRES AUX COMPTES

PricewaterhouseCoopers Audit
63 rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

Mazars
61 rue Henri Regnault
92075 Paris-La Défense Cedex

MARQUES

Essilor®, Orma®, Varilux®, Varilux Comfort®, Varilux® S™ Series, Varilux® E Series™, Varilux®, Physio®, Varilux® Liberty™, Crizal®, Previncia®, Eyezen™, Eyezen™ Lite, E-SPF®, Eye Protect System™, Xperio®, Airwear®, M'EyeFit®, Neksia®, Delta 2™, I-Tronics™, Nautilus™, Kolor Up™, Eyedrive™, Foster Grant®, Gargoyles®, Magnivision®, Corinne McCormack®, Item 8™, Sight Station™, Ryders Eyewear®, Solar Shield®, Freedom Polarized™, Suuna™, Monkey Monkey™, Suntech Optics™, Polinelli®, Costa®, Transitions®, Transitions® Signature™, Transitions® XTRActive®, Flash To Mirror™ Activated by Transitions®, EyeBuyDirect™, Frames Direct™, Coastal™, Clearly™, Lensway™, Coolwinks™, Coastal Vision™, Think About Your Eyes™, Love To See Change™, 2.5 New Vision Generation™, 2.5 NVG™, Eye Mitra™, Ready-to-Clip™, Vision Ambassador™, Essilor Vision Foundation™, Vision for Life™, Kids Vision for Life™ sont des marques du groupe Essilor.

Vision Impact Institute™ est une marque de Vision Impact Institute.

Bolon™, Molsion™ et Prosun™ sont des marques de la société Xiamen Yarui Optical Co. Ltd.

Kodak® est une marque de la société Eastman Kodak Company.

Nikon® est une marque de la société Nikon Corporation.

Shamir® est une marque de la société Shamir Optical Industry Ltd.

Osse™ et Mustang™ sont des marques de la société Merve Optik.

Ironman® est une marque de la société World Triathlon Corporation. Nine West® est une marque de la société Nine West Development LLC. Dockers® et Levi's® sont des marques de la société Levi Strauss & Co. Reebok® est une marque de la société Reebok International Limited. Hello Kitty® est une marque de la société Sanrio, Inc. Disney® est une marque de la société Disney Consumer Products, Inc. Karen Millen® est une marque de la société Karen Millen Fashion Limited. French Connection™ est une marque de la société French Connection Limited.

6.1 Personnes responsables

6.1.1 Responsable du Document de référence

Hubert Sagnières, Président-Directeur Général, est la personne responsable du Document de référence.

6.1.2 Attestation du responsable du Document de référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, qu'à ma connaissance, 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. Les informations relevant du Rapport de gestion, détaillées dans la table de concordance au paragraphe 6.4.3, présentent un tableau fidèle de l'évolution des

affaires, des résultats de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des Contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble du Document de référence.

Charenton-le-Pont, le 30 mars 2017

Hubert Sagnières

6.2 Commissaires aux comptes

6.2.1 Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Titulaires

PricewaterhouseCoopers Audit

63, rue de Villiers
92208 Neuilly-sur-Seine

Date de début du premier mandat : le 14 juin 1983.

Renouvelé dans ses fonctions par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 pour un mandat d'une durée de six ans.

PricewaterhouseCoopers Audit est représenté par Monsieur Olivier Lotz (membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles).

Le suppléant est Monsieur Étienne Boris (membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles).

Mazars

61, rue Henri-Regnault
92075 Paris-La Défense Cedex

Date de début du premier mandat : le 11 mai 2007.

Renouvelé dans ses fonctions par l'Assemblée Générale du 16 mai 2013 pour un mandat d'une durée de six ans.

Mazars est représenté par Monsieur Daniel Escudeiro (membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles).

Le suppléant est Monsieur Jean-Louis Simon (membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles).

6.2.2 Démission, non-renouvellement

Aucune démission n'est intervenue durant l'année 2016.

6.3 Documents accessibles au public

Les statuts et autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société (147, rue de Paris – 94220 Charenton-le-Pont – France).

Les versions imprimées des Documents de référence et Rapports annuels des trois dernières années, ou copie de ces documents sont disponibles sur simple demande auprès de la Direction des Relations Investisseurs et de la Communication Financière basée

au siège de la Société. Les versions imprimées du Document de référence et du Rapport annuel de l'exercice 2016, ou copie de ces documents, sont disponibles lors de l'Assemblée Générale approuvant les comptes de l'exercice, le 11 mai 2017.

Essilor met à la disposition de ses actionnaires une large gamme d'outils destinés à diffuser, de façon régulière, transparente et accessible, l'information du Groupe, ses activités et ses résultats.

Informations publiées au cours des douze derniers mois

Les documents publiés au BALO sont consultables sur le lien <http://balo.journal-officiel.gouv.fr/>

Lancer la recherche avec comme nom de la Société : Essilor International ou comme numéro SIREN : 712049618.

Le site internet du Groupe www.essilor.com rassemble également des informations destinées à tout public.

Les informations réglementées telles que définies par l'Autorité des marchés financiers (AMF) :

- ▶ les déclarations requises par l'Autorité des marchés financiers et à publier sur le site internet de la Société ;
- ▶ les présentations aux analystes et les retransmissions vidéo, lorsqu'elles sont disponibles, des réunions d'analystes ;

- ▶ les communiqués financiers et les retransmissions audio, lorsqu'elles sont disponibles, des conférences téléphoniques ;
- ▶ les Rapports annuels et Documents de référence (contenant les informations financières historiques de la Société), archivés sur cinq ans ;
- ▶ concernant les Assemblées Générales, les avis de convocation comprenant les projets de résolutions, les modalités d'accès à la réunion et les résultats des votes des résolutions ;
- ▶ les informations relatives au développement durable.

6.4 Tables de concordance

6.4.1 Document de référence

Une partie de l'information réglementée mentionnée à l'article 221-1 du Règlement général de l'AMF est incluse dans le présent document :

- ▶ le Rapport financier annuel ;
- ▶ les informations relatives aux honoraires des Contrôleurs légaux des comptes ;

- ▶ le descriptif du programme de rachat d'actions ;
- ▶ le Rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

La table de concordance ci-dessous, permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe 1 du Règlement européen n° 809/2004/CE.

1	Personnes responsables	page 273	Chap. 6.1
2	Contrôleurs légaux des comptes	page 274	Chap. 6.2
3	Informations financières sélectionnées		
3.1	Informations financières historiques sélectionnées	page 2	Chiffres clés
3.2	Informations financières sélectionnées pour périodes intermédiaires	page 104	Bloc-Notes, Chap. 3
4	Facteurs de risques	page 27	Chap. 1.6
5	Informations concernant la Société		
5.1	Histoire et évolution de la Société		
5.1.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	page 247	Chap. 5.1
5.1.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	page 247	Chap. 5.1
5.1.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	page 247	Chap. 5.1
5.1.4	Siège social, forme juridique et législation, objet social et exercice social	page 247	Chap. 5.1
5.1.5	Événements importants dans le développement des activités de la Société	page 7	Chap. 1.1
5.2	Investissements	page 26	§ 1.5.6
6	Aperçu des activités		
6.1	Principales activités	page 10	Chap. 1.3
6.2	Principaux marchés	page 10	Chap. 1.3
6.3	Événements exceptionnels	page 20	§ 1.5.2.4
6.4	Dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats, principaux clients et procédés de fabrication	page 21	§ 1.5.3.5
6.5	Position concurrentielle	page 11	§ 1.3.1.2
7	Organigramme		
7.1	Description du Groupe	pages 11 à 14 et 15	§ 1.3.1.3, 1.3.2.3 et 1.3.3.3
7.2	Liste des filiales et relations avec les sociétés apparentées	page 162	Chap. 3 Note 31
8	Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1	Immobilisations corporelles importantes	page 142	Chap. 3 Note 13
8.2	Questions environnementales	page 222	Chap. 4.5
9	Examen de la situation financière et du résultat		
9.1	Situation financière	page 107	§ 3.1.3
9.2	Résultat d'exploitation	page 105	§ 3.1.1
9.3	Résultat net	page 107	§ 3.1.2

10 Trésorerie et capitaux		
10.1 Informations sur les capitaux	page 114	Chap. 3.3.4
10.2 Flux de trésorerie	page 116	Chap. 3.3.5
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	page 149	Chap. 3 Note 20
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux		N/A
10.5 Sources de financement attendues		N/A
11 Recherche et développement, brevets et licences	page 20	§ 1.5.3
12 Informations sur les tendances	pages 108 et 161	Chap. 3.2 et Chap. 3 Note 30
13 Prévisions ou estimations du bénéfice		N/A
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale		
14.1 Membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	page 37	Chap. 2.1
14.2 Absence de conflits d'intérêts potentiels	page 58	§ 2.2.1.6
15 Rémunération et avantages		
15.1 Rémunération des membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	page 76	Chap. 2.3
15.2 Attributions de stock-options et d'actions de performance	page 87	§ 2.3.4
15.3 Régime de retraite supplémentaire à prestations définies, dite « de fidélité »	page 85	§ 2.3.3.4
15.4 Indemnités de départ	page 85	§ 2.3.3.4
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1 Dates d'expiration des mandats, durées des fonctions et fonctionnement des organes d'administration et de direction	page 38	§ 2.1.1.2
16.2 Informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction : absence de contrat de service	page 57	§ 2.2.1.5
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des mandataires sociaux et des rémunérations	page 63	§ 2.2.2.6
16.4 Conformité de la Société au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine	page 98	§ 2.5.5
17 Salariés		
17.1 Nombre de salariés, répartition par site et par type d'activité	pages 160 et 212	Chap. 3 Note 27 et Chap. 4.4
17.2 Participations et stock-options	page 258	§ 5.2.4
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	pages 36, 68, 220, 249 à 254 et 263 à 269	Bloc-Notes, Chap. 2, 2.2.3.3, 4.4.4 et 5.2
18 Principaux actionnaires		
18.1 Répartition du capital et des droits de vote	page 249	§ 5.2.1.1
18.2 Droits de vote différents	page 268	§ 5.2.6.1
18.3 Absence de contrôle extérieur de la Société	page 249	Chap. 5.2
18.4 Accord entraînant un changement de contrôle et pactes d'actionnaires	page 268	§ 5.2.6.2
19 Opérations avec des apparentés	page 160	Chap. 3 Note 28
20 Information financière concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la Société		
20.1 Informations financières historiques	page 110	Chap. 3.3
20.2 Information financière pro forma		N/A
20.3 États financiers	page 110	Chap. 3.3
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles		
20.4.1 Déclarations des Contrôleurs légaux et honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe	pages 164, 165 et 196	Chap. 3.5, Chap. 3.6, et Chap. 3.9
20.4.2 Périmètre des informations vérifiées	pages 164 et 196	Chap. 3.5 et Chap. 3.9
20.4.3 Informations financières non vérifiées		N/A

20.5	Date des dernières informations financières	page 104	Bloc-Notes, chap. 3
20.6	Informations financières intermédiaires et autres		
20.6.1	Informations financières trimestrielles et semestrielles		N/A
20.6.2	Informations financières intermédiaires couvrant les six premiers mois de l'exercice suivant		N/A
20.7	Politique de distribution des dividendes	pages 195 et 269	Chap. 3.8 Note 19 et § 5.2.7
20.8	Procédures judiciaires et arbitrages	page 32	§ 1.6.3
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	page 161	Chap. 3 Note 30
21	Informations complémentaires		
21.1	Capital social		
21.1.1	Capital souscrit, évolution du capital et action Essilor	page 249	Chap. 5.2
21.1.2	Actions non représentatives du capital		N/A
21.1.3	Actions détenues par la Société	page 256	§ 5.2.2.3
21.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, options de souscription d'actions, options d'achat d'actions et droits à actions de performance	page 258	§ 5.2.3
21.1.5	Conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit, mais non libéré, ou toute entreprise visant à augmenter le capital	page 253	§ 5.2.1.4
21.1.6	Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord	page 26	§ 1.5.5
21.1.7	Historique du capital social	page 252	§ 5.2.1.3
21.1.8	Autorisations financières proposées à l'Assemblée Générale Extraordinaire	page 253	§ 5.2.1.4
21.2	Acte constitutif et statuts		
21.2.1	Objet social	page 247	§ 5.1.4
21.2.2	Dispositions concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance	page 59	§ 2.2.2
21.2.3	Droits, privilèges et restrictions assorties aux différentes catégories d'actions	pages 258, 259 et 267	§ 5.2.4, § 5.2.5 et § 5.2.6
21.2.4	Modification des droits des actionnaires	page 248	§ 5.1.7
21.2.5	Assemblées Générales	page 248	§ 5.1.7
21.2.6	Dispositions relatives à un changement de contrôle de la Société	page 268	§ 5.2.6.2
21.2.7	Dispositions relatives aux seuils de participation	page 249	§ 5.1.8
21.2.8	Conditions régissant les modifications du capital	page 247	§ 5.1.5
22	Contrats importants	pages 21 et 268	§ 1.5.3.5 et § 5.2.6.2
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts		
23.1	Déclaration ou rapport d'expert		N/A
23.2	Informations provenant d'une tierce partie	page 272	Bloc-Notes, Chap. 6
24	Documents accessibles au public	page 275	Chap. 6.3
25	Informations sur les participations	page 162	Chap. 3 Note 31

6.4.2 Rapport financier annuel

Attestation du responsable du document	page 273	Chap. 6.1
Rapport de gestion		
Analyse de la situation financière et du résultat	page 105	Chap. 3.1
Facteurs de risques	page 27	Chap. 1.6
Liste des délégations en matière d'augmentation du capital de la société mère et de l'ensemble consolidé (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)	page 253	§ 5.2.1.4
Informations relatives aux rachats d'actions (art. L. 225-211, al. 2, du Code de commerce)	page 256	§ 5.2.2.3
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique (art. L. 225-100-3 du Code de commerce)	page 268	§ 5.2.6.2
États financiers		
Comptes annuels	page 166	Chap. 3.7
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	page 196	Chap. 3.9
Comptes consolidés	page 110	Chap. 3.3
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	page 164	Chap. 3.5
Honoraires des Commissaires aux comptes	page 165	Chap. 3.6
Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la Société	page 54	Chap. 2.2
Rapport des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne	page 99	Chap. 2.5

6.4.3 Rapport de gestion

Compte rendu d'activité		
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice	pages 10, 17 et 105	Chap. 1.3, Chap. 1.5 et Chap. 3.1
Recherche et développement	page 20	§ 1.5.3
Opérations	page 22	§ 1.5.4
Les acquisitions et partenariats	page 24	§ 1.5.5
Les éléments financiers de l'exercice	pages 17 et 105	§ 1.5 et Chap. 3.1
Description des principaux risques et incertitudes	page 27	Chap. 1.6
Événements importants survenus après la clôture	pages 108 et 161	§ 3.2.3 et Chap. 3.4 Note 30
Évolution et perspectives d'avenir	page 109	§ 3.2.4
Informations relatives au capital	page 249	§ 5.2.1
Comptes sociaux et affectation du résultat	pages 166 et 195	Chap. 3.7 et Chap. 3.8 Note 18
Gouvernance		
Autorisations financières proposées à l'Assemblée Générale Extraordinaire	page 253	§ 5.2.1.4
Rémunération des mandataires sociaux	page 76	§ 2.3.2
Liste des mandats et fonctions exercées dans toute société par les administrateurs	page 38	§ 2.1.1.2
Responsabilité sociale d'entreprise		
Informations en matière sociale, environnementale et sociétale	page 200	Chap. 4
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	page 200	Chap. 4
Indicateurs clés en matière environnementale et sociale	page 200	Chap. 4

Les informations présentées dans ce Document de référence ont été principalement préparées par la Direction Financière, la Direction Juridique et la Direction des Relations Investisseurs d'Essilor International.

Direction des Relations Investisseurs

Essilor International – 147, rue de Paris – 94227 Charenton Cedex – France

Tél. : + 33 (0)1 49 77 42 16 – Fax : + 33 (0)1 49 77 43 24

E-mail : invest@essilor.com – Site internet : www.essilor.com

© Essilor International – Mars 2017

Crédits photo : **iStock, PeopleImages, Getty, Capa, Essilor**

Conception de la couverture :  **havas
paris**

Conception et réalisation :  **Donnelley**
Financial Solutions

ESSILOR

MIEUX VOIR LE MONDE